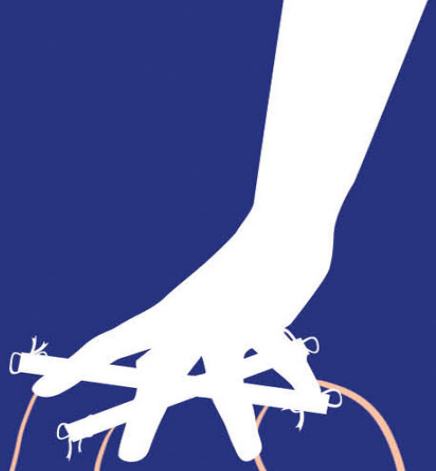
Robert B. Cialdini

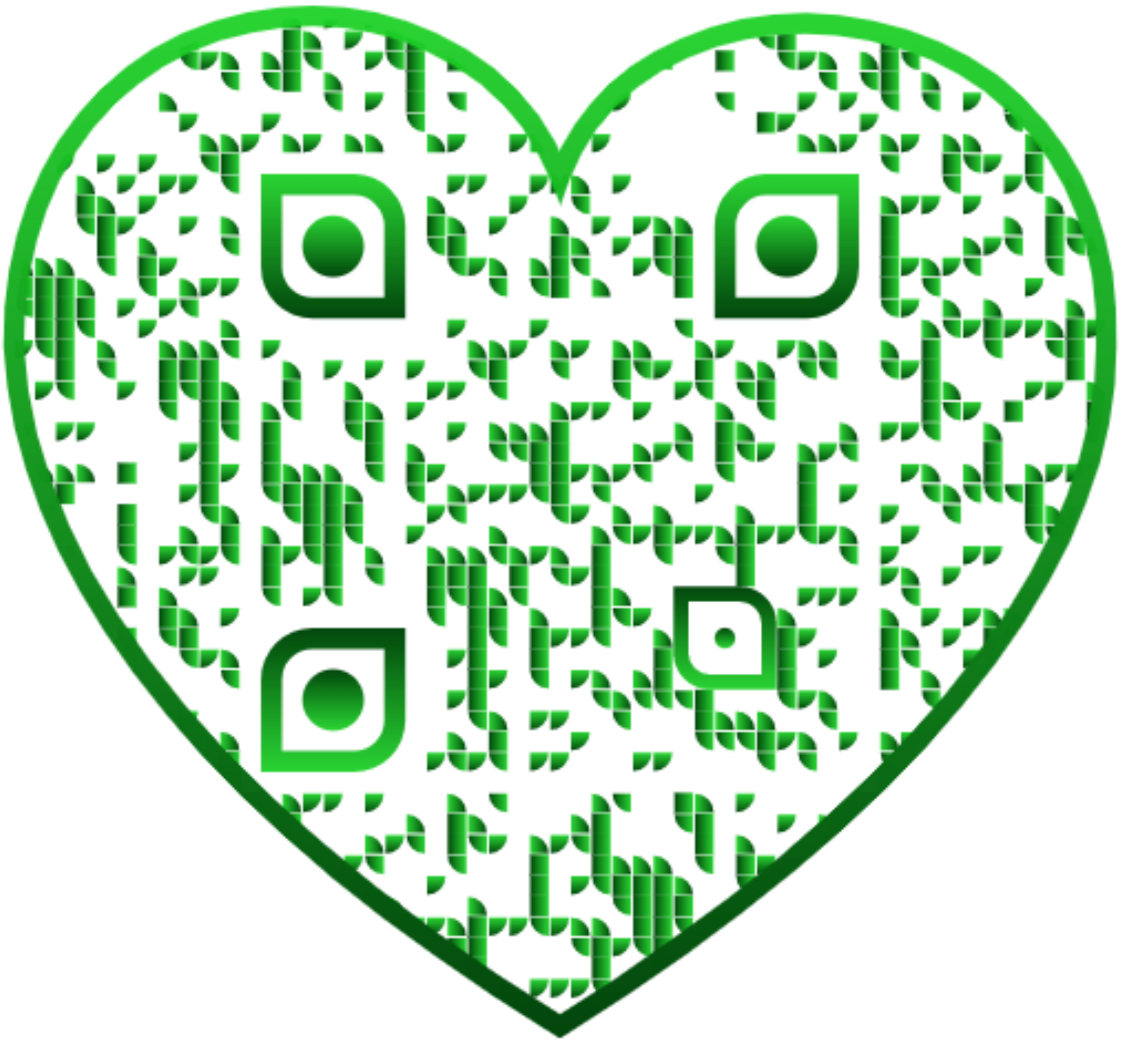


INFLUENCE et MANIPULATION

La psychologie de la persuasion

NOUVELLE ÉDITION AUGMENTÉE
DU BEST-SELLER AUX
5 MILLIONS
DE LECTEURS

FIRST ÉDITIONS



Robert B. Cialdini

INFLUENCE et MANIPULATION

La psychologie de la persuasion

Traduit de l'anglais par
Emmanuelle Debon et Florence Paban

F1RST
ÉDITIONS

© 1984, 1993, 2021 by Robert B. Cialdini. Published by arrangement with William Morrow, an imprint of HARPERCOLLINS PUBLISHERS. All rights reserved.
© Éditions First, un département d'Édi8, Paris, 2021.

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

ISBN : 978-2-412-04969-3
ISBN numérique : 978-2-412-07205-9

Traduit de l'anglais par Emmanuelle Debon et Florence Paban
Illustrations et photographies : 1, Dansk International Designs ; 2, Cohen/Liaison Agency ; 3, *The Wew Yorker* ; 4, Karl Hubenthal ; 5, Robert Cialdini/Influence at Work ; 6, Mark Parisi/offthemark.com ; 7, Dennis the Menace/Hank Ketcham and Field Enterprises, photo de G. Gordon ; 8, Getty Image ; 9, The Penguin Leunig, ©1983, by Michael Leunig, published by Penguin Books Australia ; 10 Nicholas Prior/Stone/Getty Image ; 11, Breitling USA, Inc. ; 12, Rklawton ; 13, Chris Graythen/Getty Images ; 14, Jan Halaska, photo Researchers, Inc. ; 15, Tatagatta/Fotolia ; 16, © Punch/Rothco ; 17, © Eric Knoll, Tauris Photos ; 18, AP Photo/John Bazemore ; 19, © Bettmann/Corbis ; 20, Courtesy of US Forest Service ; 21, Knight Ridder News Service ; 22, Stanley Milgram, 1968, distribué par Pennsylvania State University Media Sales ; 23, iStock Photo ; 24, Bose Corporation USA ; 25, Fondation Fighting Blinders ; 26, Boris Yurchenko, Associates Press ; 27, Kirkman et Scott, Creators Syndicate ; 28, UPI ; 29, Paws ; 30, iStock ; 31, Schieffelin & Co ; 32, Maria Picardi, © Robert B. Cialdini ; 33, Arthur Aron et Zssociation américaine de psychologie ; 34, Greg Horvath ; 35, iStock Photo ; 36, Robert Hanashiro ; 37, Musée du mémorial de l'Holocauste des États-Unis, Hiroki Sugihara ; 38, Martin Tokayer ; 39, Arindam Benerjee/Dreamstime.com ; 40, @jessicahagy et thisisindexed.com ; 41, iStock Photo ; 42, BIZZAROCOMICS.COM, King Features.
Correction : Ségolène Estrangin (atelier-du-livre)

Éditions First, un département d'Édi8
92, avenue de France
75013 Paris
France
Tél. : 01 44 16 09 00
Fax : 01 44 16 09 01
Email : firstinfo@efirst.com
Site Internet : www.editionsfirst.fr

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

Pour Hailey, qui, chaque fois que je la vois,
m'émerveille davantage.
Pour Dawson, qui, chaque fois que je le vois,
me convainc toujours plus qu'il fera de grandes
choses.
Pour Leia, qui, chaque fois que je la vois,
fait de moi un homme plus heureux.

Sommaire

Titre

Copyright

Dédicace

Avant-propos

Introduction

Chapitre 1 - Leviers d'influence - Les armes du métier

Chapitre 2 - Réciprocité - C'est donnant-donnant

Chapitre 3 - Sympathie - Le gentil voleur

Chapitre 4 - Preuve sociale - La vérité, c'est nous

Chapitre 5 - Autorité - Le respect dirigé

Chapitre 6 - Rareté - La loi de la pénurie

Chapitre 7 - Engagement et cohérence - Le spectre des petits esprits

Chapitre 8 - Unité - Le « nous » est un moi partagé

Chapitre 9 - L'influence instantanée - Consentement primitif à l'ère de l'automatisme

Remerciements

À propos de l'auteur

Bibliographie

Notes de fin

AVANT-PROPOS

D'emblée, *Influence et manipulation* était destiné à un lectorat populaire ; dans cette optique, je me suis efforcé de l'écrire dans un langage non académique et courant. J'avoue avoir éprouvé une certaine appréhension en pensant que mes homologues universitaires allaient considérer ce livre comme une forme de « psychologie pop ». Cela m'inquiétait car, comme le déclare le juriste James Boyd, « Vous ne saurez ce qu'est la vraie condescendance que le jour où vous entendrez des universitaires prononcer le mot "vulgarisation" ». Voilà pourquoi, lors de la rédaction du premier jet d'*Influence et manipulation*, la plupart de mes collègues psychologues sociaux se sentaient professionnellement mal à l'idée d'écrire pour le grand public. À vrai dire, si la psychologie sociale avait été une entreprise, elle aurait été réputée pour être dotée d'un excellent bureau de recherche et développement, mais pas d'un service d'expédition. Nous n'envoyions pas de marchandises, sauf les uns aux autres sous forme d'articles de journaux universitaires sur lesquels personne d'autre ne risquait de tomber, et qu'encore moins de monde risquait de lire.

Heureusement, et même si j'ai choisi de ne pas renoncer à recourir à un style populaire, aucune de mes craintes ne s'est concrétisée : *Influence et manipulation* n'a pas été dénigré pour son côté « psychologie pop[1] ». Par conséquent, dans les versions suivantes, y compris celle-ci, j'ai conservé un style simple. Bien entendu, et c'est

le plus important, j'y présente aussi les preuves scientifiques de mes affirmations, recommandations et conclusions. Bien que ces dernières soient éclairées et corroborées par des interviews et des citations, mais aussi par des observations personnelles systématiques, elles sont invariablement basées sur des recherches psychologiques menées de façon orthodoxe.

Commentaire sur cette nouvelle édition

L'élaboration de la présente édition d'*Influence et manipulation* a été un défi pour moi. D'une part, me souvenant de l'axiome « Ne répare pas ce qui n'est pas cassé », je rechignais à me lancer dans de grands travaux de chirurgie reconstructrice. Après tout, les versions précédentes s'étaient vendues bien au-delà de ce que j'aurais raisonnablement pu imaginer, en plusieurs éditions et en 44 langues. À cet égard, ma collègue polonaise le P^r^ Wilhelmina Wosinska a formulé un commentaire positif (mais qui donne à réfléchir) sur la valeur perçue de ce livre. Elle m'a dit : « Vous savez, Robert, votre ouvrage *Influence et manipulation* est tellement célèbre en Pologne que mes étudiants pensent que vous êtes mort. »

D'un autre côté, conformément à une citation que mon grand-père sicilien affectionnait (« Si tu veux que les choses restent comme elles sont, il faudra qu'elles changent »), certains arguments jouaient en faveur d'une mise à jour[2]. La dernière publication d'*Influence et manipulation* remonte à un certain temps et, dans l'intervalle, des changements sont intervenus qui méritent une place dans cette nouvelle édition. Tout d'abord, nous en savons désormais davantage sur le processus d'influence. L'étude de la persuasion, de la conformité et du changement a progressé, et les pages qui suivent ont été adaptées pour traduire ces avancées. Outre une actualisation générale de la matière de ce livre, j'ai couvert de façon plus

approfondie le rôle de l'influence dans les interactions humaines au quotidien – la façon dont le processus d'influence fonctionne dans le monde réel plutôt que dans le contexte d'un laboratoire.

Dans le même ordre d'idées, j'ai également élaboré une rubrique qui est née des réactions des précédents lecteurs. Cette rubrique met en lumière l'expérience de personnes qui, ayant lu *Influence et manipulation*, ont constaté que l'un des principes a fonctionné sur (ou pour) eux dans une situation particulière, et m'ont écrit pour décrire cet événement. Leurs récits, qui figurent dans les « Témoignages » de chaque chapitre, illustrent la facilité et la fréquence avec lesquelles nous sommes soumis au phénomène d'influence dans notre vie quotidienne. Cet ouvrage comporte désormais de nombreux nouveaux témoignages de la façon dont les principes qu'il contient s'appliquent à des situations professionnelles et personnelles courantes. Je tiens à remercier les personnes suivantes qui, soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs professeurs, m'ont fourni les témoignages utilisés dans les éditions précédentes : Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geofrey Rosenberger, Joanna Spychala, Robert Stauth, Dan Swift, and Karla Vasks. Je remercie tout spécialement les personnes qui m'ont fourni les rapports de lecture de cette édition : Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolt, Lucas Weimann, Anna Wroblewski, et Agrima Yadav. J'aimerais également inviter les lecteurs à fournir leur propre témoignage pour une éventuelle publication dans une édition future. Vous pouvez me l'envoyer à ReadersReports@InfluenceAtWork.com. Enfin, vous

trouverez d'autres informations liées à l'influence sur www.InfluenceAtWork.com.

Outre les changements, dans cette édition, qui sont des extensions actualisées de rubriques existantes de ce livre, trois éléments apparaissent pour la première fois. L'un d'entre eux est une exploration des applications Internet de tactiques d'influence sociale éprouvées. Il est clair que les réseaux sociaux et les sites d'e-commerce se sont emparés des leçons enseignées par la science de la persuasion. Dans cet esprit, chaque chapitre de ce livre comprend désormais, à l'intérieur d'eBoxes spécifiques, des illustrations de la manière dont a eu lieu cette migration vers les technologies actuelles. La deuxième nouveauté est le recours accru aux notes en fin d'ouvrage, où les lecteurs peuvent trouver la citation des recherches décrites dans le texte, mais aussi la citation et la description de recherches afférentes. Ces notes de fin permettent maintenant une relation plus inclusive et narrative des sujets traités. Enfin, et surtout, j'ai ajouté un septième principe universel d'influence sociale à ce livre : le principe d'unité. J'y décris la façon dont les individus qui peuvent être convaincus qu'un communicant partage avec eux une identité sociale ou personnelle significative deviennent beaucoup plus sensibles aux tentatives de persuasion de ce communicant.

INTRODUCTION

Je peux bien l'avouer aujourd'hui : toute ma vie, j'ai été un gogo. Du plus loin que je me souvienne, j'ai été la cible rêvée des démarcheurs, quêteurs et opérateurs de tout poil. Certes, ils n'étaient qu'une poignée à œuvrer pour la mauvaise cause. Les autres – les représentants d'associations caritatives, par exemple – étaient dotés des meilleures intentions du monde. N'empêche : je me retrouvais régulièrement en possession d'abonnements à des magazines sans intérêt ou de billets d'entrée au bal des éboueurs, ce qui ne laissait pas de m'inquiéter. Cette longue expérience de pigeon explique sans doute mon intérêt pour l'étude de la persuasion : quels sont les facteurs qui poussent une personne à dire oui à une autre ? Quelles sont les techniques les plus efficaces pour obtenir ce consentement ? Je me suis aussi posé cette question : pourquoi une demande émise d'une certaine façon sera-t-elle rejetée alors que la même requête formulée légèrement différemment obtiendra une réponse favorable ?

Aussi, en tant que chercheur en psychologie sociale expérimentale, je me suis mis à étudier la psychologie de la persuasion. Au début, mes recherches consistaient en une série d'expériences menées principalement dans mon laboratoire sur des étudiants. Je voulais savoir quels principes psychologiques sous-tendent la propension à se conformer à une demande. Actuellement, les psychologues en savent un rayon sur ces principes, sur leur nature

et leur fonctionnement. J'ai qualifié ces principes de « leviers d'influence » et, dans cet ouvrage, j'aborderai les plus déterminants d'entre eux.

Après un temps, j'ai cependant conscience que, bien que nécessaire, le travail expérimental n'était pas suffisant. Il ne me permettait pas de juger de l'importance de ces principes hors du département de psychologie et du campus où je les observais. Si je voulais comprendre pleinement la psychologie de la persuasion, j'allais devoir élargir l'étendue de mes recherches. Il me faudrait consulter les professionnels de la persuasion – ceux-là mêmes qui, depuis toujours, appliquaient ces principes à mes dépens. Ils savent ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas, comme l'atteste la loi du plus fort. Leur métier est de nous faire céder, et notre consentement est leur gagne-pain. Ceux qui ignorent comment amener quelqu'un à dire oui passent rapidement à la trappe ; ceux qui le savent deviennent riches.

Bien entendu, les professionnels de la persuasion ne sont pas les seuls à connaître et à utiliser ces principes pour arriver à leurs fins. Nous les employons tous et en sommes tous victimes à un certain degré dans nos interactions avec nos voisins, amis, amants, et les membres de notre famille. Mais les praticiens de la persuasion ne sont pas des amateurs : ils ont une appréhension beaucoup moins vague que la nôtre de ce qui fonctionne. En réfléchissant, j'ai compris qu'en matière de persuasion ils représentaient la mine d'informations la plus riche à laquelle j'avais accès. Alors, pendant près de trois ans, j'ai associé mes études expérimentales à un programme nettement plus réjouissant : je me suis systématiquement immergé dans le monde des professionnels de la persuasion – commerciaux, quêteurs, responsables marketing, recruteurs et autres.

Je me suis donné pour mission d'observer de l'intérieur les techniques et stratégies les plus répandues et les plus efficaces d'un large panel de professionnels de la persuasion. Cette immersion a parfois pris la forme d'entretiens avec ces professionnels. D'autres fois, j'ai interrogé leurs ennemis naturels (par exemple, agents de la brigade antifraude, journalistes d'investigation, agences de protection du consommateur). J'ai aussi longuement examiné les documents écrits grâce auxquels les techniques de persuasion se transmettent d'une génération à l'autre – manuels de commerce, etc.

Mais le plus souvent, j'ai recouru à l'observation participante – une méthode d'étude dans laquelle le chercheur devient une sorte d'espion. En masquant son identité et ses intentions, celui-ci infiltre le milieu qui l'intéresse et devient membre à part entière du groupe qu'il entend étudier. Aussi, lorsque je voulais m'initier aux tactiques des vendeurs de magazines (ou d'aspirateurs, de portraits ou de compléments alimentaires), je répondais à une offre de formation et je me faisais enseigner leurs méthodes de vente. En utilisant des approches similaires adaptées au cas par cas, j'ai pu m'introduire dans des agences de publicité, de relations publiques et de collectes de fonds pour analyser leurs techniques. Par conséquent, la plupart des éléments présentés dans ce livre proviennent de mon expérience en tant que (faux) professionnel de la persuasion, ou aspirant praticien, dans diverses organisations dont l'objectif est de nous amener à dire oui.

Au cours de ces trois ans d'observation participante, j'ai appris quelque chose de très instructif : bien que les praticiens de la persuasion emploient des milliers de stratégies pour obtenir ce « oui », on peut les regrouper en sept catégories. Chacune d'entre elles correspond à un principe psychologique fondamental qui gouverne le comportement humain et confère ainsi leur puissance à

ces tactiques. Ce livre est articulé autour de ces sept principes, à raison d'un par chapitre. Ces principes – réciprocité, sympathie, preuve sociale, autorité, rareté, engagement et cohérence, et unité – sont abordés d'une part sous l'angle de leur fonction dans la société, et d'autre part selon la manière dont les professionnels de la persuasion tirent profit de leur pouvoir considérable en les intégrant à des sollicitations d'achat, de dons, de concession, de vote ou de consentement[3].

Chaque principe est étudié en fonction de sa capacité à produire un type spécifique de consentement automatique, autrement dit à amener les gens à dire oui sans réflexion préalable. De toute évidence, avec le rythme effréné de la vie moderne et la surabondance d'informations, cette forme de consentement irréfléchi va jouer un rôle de plus en plus prégnant. Par conséquent, il va devenir crucial pour nos sociétés de comprendre les rouages de l'influence conditionnée.

Enfin, dans cette édition, j'ai organisé les chapitres autour d'un concept, développé par mon collègue le Dr Gregory Neidert, selon lequel certains principes sont plus utiles que d'autres en fonction de l'objectif de persuasion que le communicant souhaite atteindre dans son message. Certes, tous les aspirants influenceurs veulent créer un changement chez les autres, mais, selon le Modèle des grandes motivations de l'influence sociale de Neidert, l'objectif du communicant à un moment donné affecte le choix du principe d'influence qu'il doit utiliser. Par exemple, ce modèle affirme que l'une des motivations essentielles (objectifs) d'un influenceur est de *cultiver une relation positive*. Les recherches montrent que les messages sont plus susceptibles d'être efficaces si l'on amène préalablement leurs destinataires à éprouver des sentiments positifs envers le messager. Trois des sept principes d'influence – réciprocité,

appréciation et unité – semblent particulièrement appropriés à cette tâche.

Dans d'autres situations, par exemple lorsqu'une bonne relation est déjà établie, on peut octroyer la priorité à l'objectif de *réduire l'incertitude*. Après tout, une relation positive avec un communicant ne suffit pas forcément pour convaincre le destinataire du message. Avant de changer d'avis, les gens veulent être sûrs que la décision qu'on leur demande de prendre est sage. Dans ces circonstances, et en fonction du modèle, les principes de la preuve sociale et de l'autorité doivent toujours être pris en compte – quand on sait qu'un choix est approuvé par des pairs ou des experts, il semble effectivement avisé.

Cela dit, même en cultivant une bonne relation et en réduisant l'incertitude, il reste un objectif à atteindre pour augmenter la probabilité d'un changement de comportement. Dans cette situation, l'*action motivante* devient le principal objectif. Autrement dit, un ami proche pourra me fournir de multiples preuves que, selon l'opinion commune, l'exercice quotidien est une bonne chose et que les plus grands experts médicaux louent ses bienfaits sur la santé, cela ne suffira pas peut-être pas à me convaincre de faire un footing tous les jours. Cet ami gagnerait à inclure dans son message les principes de cohérence et de rareté. Il pourrait le faire, par exemple, en me rappelant mes déclarations publiques passées sur l'importance que j'accorde à ma santé (cohérence) et sur les plaisirs auxquels je devrais renoncer si je la perdais (rareté). Ce serait le message le plus susceptible de transformer une simple décision d'agir en étapes concrètes basées sur cette décision. Par conséquent, c'est le message qui a le plus de chance de me faire lever le matin pour aller à la salle de sport.

Le séquencement de ces chapitres tient donc compte des principes les plus adaptés à l'obtention de ces trois motifs de persuasion : réciprocité, appréciation et unité quand la *culture de la relation* est importante ; preuve sociale et autorité lorsque c'est la *réduction de l'incertitude* qui prime ; cohérence et pénurie quand la *motivation de l'action* est l'objectif numéro 1. Attention : je ne suggère pas ici que ces principes associés sont les seules options pour atteindre leur objectif respectif, mais plutôt que, s'ils sont disponibles pour atteindre un objectif défini, il serait réellement dommage de ne pas les utiliser.

Chapitre 1

Leviers d'influence

Les armes du métier

« La civilisation progresse en augmentant le nombre d'opérations qu'on peut accomplir sans y penser. »
Alfred North Whitehead

« La simplicité est la sophistication suprême. »
Léonard de Vinci

Ce livre présente de nombreux résultats de recherches qui peuvent sembler déroutants à première vue mais s'expliquent grâce à la compréhension des penchants naturels humains. Il y a quelque temps, j'ai fait l'une de ces découvertes en lisant une étude dans laquelle on donnait aux volontaires une boisson énergétique censée accroître les capacités mentales. Certains d'entre eux payaient le prix de détail de cette boisson (1,89 dollar) ; aux autres, le chercheur disait qu'il avait eu un prix de gros, et ils ne devaient payer que 0,89 dollar. On demandait ensuite aux deux groupes de résoudre autant d'énigmes que possible en trente minutes. Je m'attendais à ce que les membres du second groupe, contents d'avoir bénéficié d'une

réduction, se donnent plus de mal et résolvent davantage de problèmes. Eh bien, c'est exactement le contraire qui s'est produit[4].

Ce résultat m'a rappelé une conversation téléphonique que j'avais eue des années plus tôt. L'appel provenait d'une amie qui avait ouvert une boutique de bijoux amérindiens en Arizona. Elle avait des nouvelles curieuses à me communiquer : quelque chose de fascinant venait de se produire et elle pensait qu'en tant que psychologue je pourrais lui expliquer ce phénomène. Dans cette histoire, il est question d'un lot de bijoux en turquoise qu'elle a du mal à écouler. La saison touristique bat son plein, le magasin ne désemplit pas, et ces turquoises présentent un excellent rapport qualité/prix. Pourtant, elles ne se vendent pas. Mon amie a appliqué quelques astuces classiques pour y remédier. Elle a tenté d'attirer l'attention sur ces bijoux en les disposant dans une vitrine plus visible, sans succès. Elle a même demandé à ses vendeuses de « placer » ces articles – en vain.

Enfin, la veille de son départ pour une tournée d'achats, elle griffonne un message exaspéré à sa première vendeuse : « Tous les articles de cette vitrine, prix × 1/2 », espérant ainsi se débarrasser de ces encombrants bijoux, quitte à les vendre à perte. À son retour, quelques jours plus tard, elle n'est pas surprise de découvrir qu'ils ont tous été vendus. En revanche, elle est surprise de s'apercevoir que, son employée ayant pris le « 1/2 » de son message pour un « 2 », tout le lot a été écoulé pour deux fois son prix d'origine.

C'est là qu'elle m'a appelé. Elle pensait que je savais ce qui s'était passé, mais j'ai répondu que, pour lui expliquer correctement la situation, je devais à mon tour lui raconter une histoire. En réalité, cette histoire n'est pas la mienne, mais celle de mamans dindes, et elle relève de l'éthologie – une science qui étudie les animaux dans leur environnement naturel. Les dindes sont de bonnes mères – aimantes, attentives et protectrices. Elles s'occupent avec dévouement

de leurs petits, les réchauffent, les nettoient et les couvent. Mais leurs méthodes ont quelque chose d'étrange. L'unique déclencheur de presque tous leurs instincts maternels est le piaillement qu'émettent leurs poussins. Leur odeur, leur contact ou leur apparence semble en revanche ne jouer qu'un rôle mineur dans ce maternage. Si un poussin piaille, sa mère va s'occuper de lui ; sinon, sa mère va s'en désintéresser voire le tuer.

L'extrême dépendance des dindes à l'égard de ce son a été illustrée de façon spectaculaire lors d'une expérience où entraient en jeu une dinde et un putois empaillé. Pour les dindes, le putois est un prédateur naturel. À son approche, elle se met à crier et l'accueille à coups de bec et de griffes furieux. En effet, cette expérience a montré que même un putois empaillé, quand on le tire au bout d'un fil vers une maman dinde, est victime d'une attaque immédiate et furieuse. Cependant, si on répète l'opération en insérant dans le faux putois un petit magnétophone qui diffuse les piaillements des poussins, non seulement la mère laisse l'ennemi approcher, mais elle se met à le couver. Quand l'enregistrement s'arrête, l'animal empaillé se fait de nouveau attaquer.

Clic, envoi

Cette dinde semble bien ridicule dans cette situation : elle accueille à ailes ouvertes un ennemi naturel uniquement parce qu'il fait « cui-cui », et elle peut malmener ou tuer l'un de ses poussins s'il ne piaille pas. Elle réagit comme un automate dont les instincts maternels sont contrôlés par ce son spécifique. Selon les éthologues, ce type de phénomène est loin de ne concerner que les dindes. Ils ont identifié ces schèmes d'action habituels et purement mécaniques chez de nombreuses autres espèces.

Appelés « schèmes d'action spécifiques », ils consistent en séquences comportementales complexes comme les parades nuptiales ou les rites d'accouplement. L'une des principales caractéristiques de ces schèmes, c'est que les comportements qui les composent ont toujours lieu exactement de la même façon et dans le même ordre – comme si ces schèmes étaient programmés dans l'animal. Quand une situation requiert la parade nuptiale, le programme de parade s'enclenche. Quand elle exige des soins maternels, c'est le programme de comportements maternels qui se met en route. *Clic*, le programme adéquat est activé ; *envoi*, la séquence d'actions commence.

Le plus intéressant, c'est la façon dont les programmes sont activés. Quand un animal agit pour défendre son territoire, par exemple, c'est l'intrusion d'un autre animal de la même espèce qui active le séquencement du programme : vigilance accrue, menace et, si nécessaire, combat. Cependant, il y a un bug dans le système car ce n'est pas le rival en lui-même qui est le déclencheur mais plutôt une caractéristique particulière : le facteur d'activation. Souvent, ce facteur se résumera à un minuscule aspect de la totalité que constitue l'intrus. Parfois, il s'agit d'une nuance de couleur. Les expériences des éthologues ont par exemple montré qu'un rouge-gorge mâle, pensant qu'un intrus s'est aventuré sur son territoire, va s'en prendre violemment à ce qui n'est en réalité qu'une boule des plumes de gorge d'un oiseau de la même espèce. En revanche, il restera indifférent à la réplique parfaite d'un rouge-gorge mâle dénué de ses plumes de gorge. Des résultats semblables ont été obtenus avec un autre oiseau, la gorgebleue, dont le déclencheur de défense territoriale est le bleu des plumes qui orne leur gorge[5].

Avant de nous moquer des animaux inférieurs qu'on peut amener si facilement à réagir de manière totalement inappropriée à une

situation donnée, il faut comprendre deux choses. Premièrement, les schèmes d'action spécifique de ces animaux fonctionnent très bien la plupart du temps. Les jeunes dindons normaux et en bonne santé étant les seuls à émettre leur piaillement très particulier, il est logique que celui-ci déclenche l'instinct maternel des mamans dindes. En réagissant à cet unique stimulus, la mère dinde moyenne se comportera presque toujours de la bonne manière. Seules les ruses de ces farceurs de scientifiques peuvent la faire réagir d'une façon qui nous semble stupide. En second lieu, il faut savoir que nous aussi avons nos propres programmes et, bien qu'ils fonctionnent généralement à notre avantage, leurs facteurs d'activation peuvent nous amener à lancer les bons programmes au mauvais moment.

Cette version humaine d'action automatique a été mise en avant avec justesse dans une expérience menée par la psychologue sociale Ellen Langer et ses collègues. Selon un principe bien connu du comportement humain, lorsque nous demandons à quelqu'un de nous rendre un service, il acceptera plus facilement si nous lui expliquons pourquoi. Les gens aiment savoir pourquoi ils font les choses. Langer a démontré ce fait peu surprenant en demandant un service aux personnes qui faisaient la queue pour utiliser la photocopieuse d'une bibliothèque : « Excusez-moi, j'ai cinq pages. Je peux utiliser la machine, parce que je suis pressée ? » L'efficacité de cette demande motivée a été presque totale : 94 % des personnes l'ont laissée passer devant elles dans la file. Comparez ce taux de réussite avec les résultats obtenus lorsqu'elle a simplement dit : « Excusez-moi, j'ai cinq pages. Puis-je utiliser la machine ? » Dans ce contexte, seulement 60 % des personnes interrogées ont accepté. À première vue, il semble que la différence cruciale entre ces deux demandes réside dans cette information complémentaire : *parce que je suis pressée.*

Cependant, un troisième type de demande a montré que ce n'était pas le cas. Ce qui faisait la différence, semble-t-il n'était pas la phrase dans son ensemble, mais seulement les premiers mots : *parce que*. Au lieu d'ajouter une véritable raison à sa requête, Langer utilisait *parce que* puis, sans ajouter d'information, se contentait de répéter l'évidence : « Excusez-moi, j'ai cinq pages. Puis-je utiliser la machine, parce que je dois faire des copies ? » Une fois de plus, la quasi-totalité des personnes interrogées (93 %) ont répondu favorablement, même si aucune raison réelle, aucune nouvelle information ne leur ont été données. Tout comme le piaillement des jeunes dindons déclenchait une réaction maternelle automatique chez leur mère, même s'il émanait d'un putois empaillé, les mots *parce que* ont activé une réaction automatique de consentement chez les sujets de Langer, même s'ils n'avaient aucune raison d'obtempérer. *Clic, envoi*[6].

Bien que Langer ait aussi démontré qu'il existe de nombreuses situations dans lesquelles le comportement humain ne fonctionne pas de manière mécanique, elle et beaucoup d'autres chercheurs sont convaincus que la plupart du temps, c'est le cas. Par exemple, rappelez-vous l'étrange attitude des clients de cette bijouterie qui ont attendu, pour dévaliser la boutique, que les turquoises affichent un tarif deux fois supérieur à leur prix d'origine. Je ne vois pas comment l'expliquer, à moins de la considérer en termes de *clic, envoi*.

Ces clients, essentiellement des vacanciers aisés qui n'y connaissaient rien en matière de turquoises, ont recouru à un principe simpliste – un stéréotype – pour guider leur achat : « cher = de bonne qualité ». Les études montrent que les personnes doutant de la qualité d'un article utilisent souvent ce stéréotype. Ainsi de ces vacanciers qui voulaient des bijoux de bonne qualité et se sont mis à trouver ces turquoises beaucoup plus précieuses et attirantes alors

que la seule chose qui avait changé, c'était leur prix. À lui seul, le prix était devenu une preuve de qualité, et son augmentation spectaculaire a suffi pour que ces clients avides de qualité se ruent sur la marchandise.

TÉMOIGNAGE d'un doctorant en gestion commerciale

Le propriétaire d'un magasin de bijoux anciens près de chez moi raconte de quelle façon il a appris la leçon d'influence sociale « cher = de bonne qualité ». L'un de ses amis veut offrir un beau cadeau d'anniversaire à sa fiancée. Le bijoutier choisit un collier qu'il aurait vendu 500 dollars dans sa boutique, mais qu'il est disposé à céder 250 dollars à son ami. En voyant l'article, son ami est enthousiaste. Mais en entendant le prix énoncé par le bijoutier, il s'assombrit et se rétracte, arguant qu'il veut quelque chose de « vraiment bien » pour sa future épouse.

Le lendemain, le bijoutier, comprenant ce qui s'est passé, rappelle son ami pour lui demander de repasser au magasin : il a un nouveau collier à lui montrer. Cette fois, il présente le bijou à son prix réel, soit 500 dollars. Son ami le trouve tellement joli qu'il décide de l'acheter illico. Pourtant, avant de le faire payer, le bijoutier lui dit que, comme cadeau de mariage, il veut bien baisser le prix à 250 dollars. Son ami est enchanté : cette fois, au lieu de juger ce tarif vexant, il est fou de joie – et reconnaissant – de pouvoir en bénéficier.

Note de l'auteur : vous remarquerez que, comme dans le cas des turquoises, nous avons affaire à une personne en quête d'un produit de qualité et rebuté par les articles à bas prix. Je suis certain qu'en dehors de la règle « cher = de bonne qualité », une loi « bon marché = mauvais » entre aussi en jeu dans notre réflexion.

Simplifier en misant sur la chance

Il est tentant de critiquer les touristes pour leurs achats inconsidérés, mais examinons plus attentivement la situation et accordons-leur

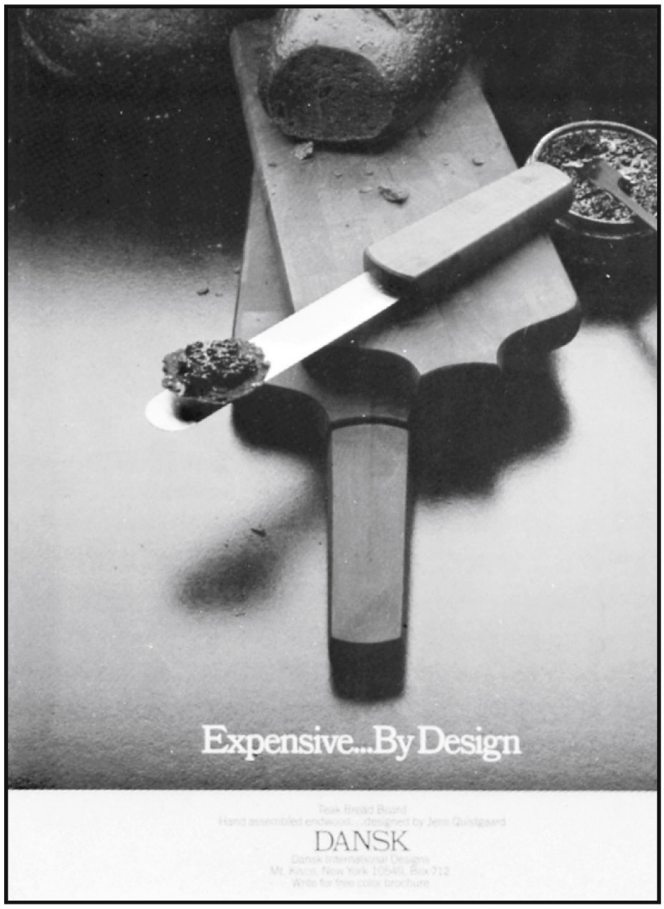
notre indulgence : ces gens ont appris qu'« on n'a rien sans rien », et ils ont vu ce principe se vérifier maintes et maintes fois tout au long de leur vie. Très vite, ils l'ont traduit sous la forme suivante : « cher = de bonne qualité ». Ce stéréotype les a bien servis jusqu'alors parce qu'en général le prix d'un article augmente en fonction de sa qualité : à un prix élevé correspond une qualité élevée. Aussi, lorsqu'ils ont eu envie d'acheter des turquoises de bonne qualité sans connaître grand-chose à ce genre de bijoux, ils se sont bien entendu fiés à ce bon vieux principe pour déterminer la qualité des articles.

Même s'ils n'en étaient sans doute pas conscients, en se fiant uniquement au prix, ils ont fait un pari. Au lieu de mettre toutes les chances de leur côté en s'efforçant d'apprendre toutes les caractéristiques d'une turquoise de bonne qualité, ils ont simplifié les choses en n'en retenant qu'une – celle qui, selon eux, est révélatrice de la qualité de tout produit. Ils ont parié que le prix à lui seul leur dirait tout ce qu'ils avaient besoin de savoir. Cette fois-ci, comme quelqu'un a confondu « 1/2 » et « 2 », ils ont misé sur le mauvais cheval. Mais sur la durée, en tenant compte de toutes les situations passées et futures de leur vie, miser sur ce raccourci représente sans doute l'approche la plus rationnelle.

Nous sommes maintenant en mesure d'expliquer l'étonnant résultat de l'étude décrite en ouverture de ce chapitre – celle qui montre que les personnes à qui l'on propose une boisson énergétique résolvent davantage de problèmes si elles la paient plus cher. Les chercheurs ont relié ce résultat au stéréotype « cher = de bonne qualité » : les sujets ont déclaré *s'attendre* à ce que la boisson fonctionne mieux quand elle coûtait 1,89 dollar au lieu de 0,89 dollar. Étonnamment, cette attente s'est réalisée. Un phénomène similaire s'est produit lors d'une autre étude dans laquelle on donnait aux participants un analgésique avant de les soumettre à de légers

électrochocs. On a dit à la moitié des volontaires que le cachet coûtait 0,10 dollar et à l'autre qu'il coûtait 2,50 dollars. En réalité, tous ont pris exactement le même analgésique, mais ceux qui pensaient qu'il était plus cher l'ont estimé beaucoup plus efficace pour soulager la douleur des électrochocs[7].

Si ce comportement automatique et stéréotypé se retrouve dans la plupart des actions humaines, c'est parce que, bien souvent, il s'agit de la réaction la plus efficace ; dans d'autres cas, elle est simplement nécessaire. Nous évoluons tous dans un environnement extraordinairement complexe et qui se transforme à une vitesse inédite sur cette planète. Pour y faire face, nous avons besoin d'opérer des raccourcis et de faire des paris. Il est impossible de reconnaître et analyser tous les aspects de chaque personne, événement ou situation que nous rencontrons en l'espace d'une seule journée. Nous n'en avons ni le temps, ni l'énergie, ni la capacité. À défaut, nous devons souvent appliquer nos stéréotypes, nos règles empiriques, pour effectuer des classifications en fonction de certaines caractéristiques de base, ce qui nous permettra de réagir sans réfléchir quand nous serons en présence de l'un ou l'autre de ces déclencheurs.



Conçu pour être cher
Caviar et artisanat
Cette publicité de Dansk véhicule bien entendu le message « cher = de bonne qualité ».

Parfois, nous adoptons un comportement inadapté à la situation : même les meilleurs stéréotypes et déclencheurs ne sont pas efficaces à tous les coups. En l'absence d'autre choix, nous acceptons leurs imperfections. Sans les fonctions de simplification, nous resterions figés – pour classifier, évaluer et calibrer – pendant que le temps passe et que l'occasion d'agir nous file sous le nez. Tout porte à croire que nous nous appuierons encore davantage sur ces stéréotypes à l'avenir. Les stimuli qui saturent notre existence devenant de plus en plus

complexes et fluctuants, nous devrons nous fier de plus en plus à nos raccourcis pour les gérer.

Les psychologues ont découvert un certain nombre de raccourcis mentaux que nous utilisons pour effectuer nos jugements quotidiens. Appelés « heuristiques de jugement », ces raccourcis fonctionnent de façon assez similaire à la règle « cher = de bonne qualité » et permettent une réflexion simplifiée qui se révèle efficace la plupart du temps, mais nous expose à des erreurs occasionnelles qui peuvent nous coûter cher. Les heuristiques les plus pertinentes quant au sujet de ce livre sont celles qui nous disent quand croire ou faire ce qu'on nous demande. Considérez par exemple le raccourci suivant : « Si c'est un expert qui l'affirme, alors ça doit être vrai. » Comme nous le verrons dans le chapitre 5, il existe dans notre société une tendance troublante à accepter sans réfléchir les déclarations et opinions des personnes qui semblent faire autorité sur un sujet. C'est-à-dire qu'au lieu de nous attarder sur les arguments d'un expert avant d'être (ou non) convaincus, nous ignorons souvent les arguments en question et nous nous laissons convaincre par le seul statut d'« expert ». Cette propension à répondre mécaniquement à un élément d'information dans une situation donnée est ce que nous avons appelé la réaction conditionnée *clic, envoi* ; la tendance à réagir sur la base d'une analyse approfondie de l'ensemble des informations étant, quant à elle, qualifiée de réaction « contrôlée ».

De nombreuses études en laboratoire ont montré que les gens sont plus susceptibles de gérer l'information de manière contrôlée quand ils ont à la fois le désir et la capacité de l'analyser soigneusement. Sinon, ils recourront probablement à la méthode *clic, envoi*. Dans l'une de ces études, par exemple, des étudiants écoutaient un discours enregistré soutenant l'idée selon laquelle tous les élèves de dernière année devraient passer des examens exhaustifs avant de

pouvoir obtenir leur diplôme. Ce sujet affectait personnellement certains d'entre eux à qui on avait annoncé que cette mesure entrerait en vigueur l'année suivante, avant qu'ils aient pu décrocher leur diplôme. Bien entendu, cela leur a donné envie d'analyser attentivement les arguments du discours. En revanche, d'autres participants de cette étude se sentaient peu concernés par le problème : on leur avait dit que ces examens obligatoires seraient mis en place bien après qu'ils auront décroché leur diplôme. Par conséquent, ces étudiants n'éprouvaient pas le besoin de s'appesantir sur la validité des arguments. Les résultats de l'étude sont éloquents : les élèves que le sujet n'affectait pas personnellement étaient presque tous convaincus par l'expertise de l'orateur dans le domaine de l'éducation : ils appliquaient la règle « Si c'est un expert qui l'affirme, alors ça doit être vrai » sans prêter attention à la force de ses arguments. Au contraire, les étudiants personnellement concernés par le sujet ont ignoré l'expertise de l'orateur, et c'est essentiellement la qualité de ses arguments qui les a convaincus.

Face à une situation délicate impliquant une réaction de type *clic, envoi*, il semble donc que nous nous accordions un filet de sécurité. Nous résistons au luxe séduisant de ne réagir qu'à un seul aspect (déclencheur) de l'information disponible lorsqu'un problème se révèle important pour nous. Il ne fait aucun doute que c'est souvent le cas. Pourtant, je ne suis pas entièrement rassuré. Souvenez-vous : nous avons appris que les gens sont susceptibles de réagir de manière réfléchie et contrôlée uniquement quand ils ont le désir et la capacité de le faire. Il existe de plus en plus de preuves que la forme et le rythme de la vie moderne nous empêchent de prendre des décisions raisonnées, même dans des situations qui nous affectent personnellement. Parfois, les problèmes sont si complexes, le temps est si compté, les distractions sont tellement envahissantes, ou la

fatigue mentale est si lourde que nous ne sommes pas en mesure, cognitivement parlant, d'agir en pleine conscience. Quelle que soit l'importance du sujet, nous devons emprunter un raccourci.

Ce dernier point n'a sans doute jamais été mis en évidence de manière plus spectaculaire que dans les conséquences gravissimes d'un phénomène que les responsables de l'industrie du transport aérien ont appelé *captainitis* – autrement dit, le syndrome du commandant de bord. Les enquêteurs de l'administration fédérale de l'aviation (FAA) américaine ont noté que, lorsqu'un commandant de bord chevronné commettait une erreur évidente, les autres membres de l'équipage le corrigeaient rarement, quitte à risquer l'accident. Malgré leur implication personnelle évidente et forte dans la situation, en s'abstenant de réagir à l'erreur désastreuse du capitaine, les membres de l'équipage appliquaient la règle « Si c'est un expert qui l'affirme, alors ça doit être vrai[8] ».

Les conséquences catastrophiques de la *captainitis*

Quelques minutes avant que cet avion de ligne s'écrase dans le Potomac, près de l'aéroport national de Washington DC, voici l'échange qui a eu lieu entre le pilote et le copilote concernant un éventuel décollage alors que de la neige s'était accumulée sur les ailes. Cette conversation a été enregistrée sur la boîte noire de l'avion.

Copilote : Cette mesure n'a pas l'air normal.
Commandant de bord : Mais si.
Copilote : Non, je ne crois pas. [Silence de sept secondes]. OK, peut-être que si.
Copilote : Larry, on tombe.
Commandant de bord : Je sais.
[Fracas de l'impact qui a tué le commandant de bord, le copilote et 67 passagers.]

Les profiteurs

Il est étrange de constater que, malgré leur usage fort répandu actuellement et l'importance qu'ils risquent d'acquérir à l'avenir, nous en savons généralement très peu sur nos schémas de comportement automatique – peut-être, justement, à cause de la manière mécanique et irréfléchie dont ils surviennent. Quelle que soit la raison, il est crucial de prendre connaissance d'une de leurs propriétés, car ils nous rendent terriblement vulnérables face à quiconque *connaît* leurs mécanismes.

Pour bien comprendre la nature de notre vulnérabilité, penchons-nous de nouveau sur le travail des éthologues. Il s'avère que ces comportementalistes animaliers, avec leurs piaillements enregistrés et leurs boules de plumes colorées, ne sont pas les seuls à avoir découvert comment activer les programmes comportementaux des diverses espèces. Un groupe d'organismes qualifié d'« imitateurs » reproduit les déclencheurs d'autres animaux afin de les inciter à amorcer les bons programmes comportementaux aux mauvais moments. Les imitateurs exploitent alors cette action inadaptée à leur profit.

Considérons la ruse fatale employée par les femelles tueuses d'un genre de lucioles (*Photuris*) sur les mâles d'un autre genre de lucioles (*Photinus*). Instinctivement, les mâles *Photinus* évitent soigneusement tout contact avec les femelles *Photuris* assoiffées de sang. Cependant, après des siècles de sélection naturelle, les femelles *Photuris* ont repéré une faille dans leurs proies : un signal lumineux clignotant

permettant aux membres de l'espèce victime de s'avertir mutuellement qu'ils sont prêts à s'accoupler. En imitant les signaux de parade amoureuse de sa proie, la luciole meurtrière peut se repaître des mâles dont elle a déclenché le programme de reproduction, ce qui les a poussés à voler de façon mécanique non vers l'amour, mais vers la mort.

Dans la lutte pour la survie, presque toutes les formes de vie ont leurs imitateurs – y compris certains des pathogènes les plus primitifs. En adoptant les caractéristiques d'hormones ou de nutriments essentiels, ces bactéries et virus intelligents ont accès à une cellule hôte saine. Résultat : la cellule saine absorbe naïvement et avec enthousiasme les germes de maladies comme la rage, la mononucléose et le rhume[9].

Il n'est donc pas surprenant de constater l'existence d'un parallèle aussi fort qu'affligeant dans le comportement humain. Nous avons aussi nos profiteurs, qui imitent les déclencheurs des réactions automatiques qui nous sont spécifiques. Contrairement aux séquences de réaction essentiellement instinctives des espèces non humaines, nos programmes automatiques se développent à partir de principes psychologiques ou de stéréotypes que nous avons appris à accepter. Bien qu'ils varient en intensité, ces principes possèdent une remarquable capacité à diriger l'action humaine. Nous y avons été soumis à un si jeune âge, et ils nous meuvent depuis lors de façon si envahissante que vous et moi percevons rarement leur pouvoir. Pourtant, dans le regard des autres, chacun de ces principes constitue un levier détectable et accessible – un levier d'influence automatique. Prenez, par exemple, le principe de la preuve sociale selon lequel les individus sont enclins à croire ou à faire ce qu'ils voient leur entourage croire ou faire. Nous agissons en accord avec ce principe chaque fois que nous consultons des avis de consommateurs ou les

notes attribuées à un produit avant d'effectuer un achat en ligne. Cependant, quand nous sommes sur les sites d'évaluation de produits, nous devons affronter nos propres imitateurs : des gens qui s'inspirent de véritables avis pour en insérer d'autres qu'ils ont inventés de toutes pièces. Heureusement, l'eBox ci-contre fournit un moyen de repérer les contrefaçons.

EBox

Voici comment repérer les faux avis de consommateurs avec une précision de 90 %, selon la science.

Un nouveau programme informatique identifie les contrefaçons avec une incroyable précision.

Par Jessica Stillman. Chroniqueuse,
Inc.com@EntryLevelRebel

Lorsque nous achetons des produits en ligne, pour nous-même ou notre entreprise, les avis des consommateurs pèsent lourd dans notre décision. Nous vérifions l'avis d'autres acheteurs sur Amazon, nous choisissons la version cinq étoiles plutôt que celle qui n'en compte que quatre et demie, ou nous réservons l'Airbnb qui a suscité le plus d'enthousiasme chez les anciens occupants.

Bien sûr, nous savons tous que ces avis peuvent être faux, qu'ils soient payés par le vendeur ou intégrés par des concurrents malveillants. Une équipe de chercheurs de l'université de Cornell a décidé qu'il était temps de créer un programme informatique capable de repérer les fausses évaluations.

Quelles sont donc les probabilités qu'une chambre d'hôtel « cinq étoiles » soit minuscule et humide, ou qu'un grille-pain très bien noté rende l'âme avant que vous ayez fini de trancher votre baguette ? D'après l'étude de Cornell, vous devez vous méfier des critiques qui :

- Manquent de détails. Comme il est difficile de décrire quelque chose qu'on n'a jamais vu, les faux avis contiennent généralement des éloges vagues plutôt que des descriptions précises. « Les véritables critiques d'hôtels, par exemple, sont plus susceptibles de recourir à des termes concrets comme "salle de bains", "enregistrement" ou "prix". Les fraudeurs parlent plutôt d'éléments de décor comme "vacances", "voyage d'affaires" ou "mon mari". »
- Comportent davantage de pronoms de la première personne. Quand on tient absolument à paraître sincère, on a apparemment tendance à parler davantage de soi. C'est sans doute pourquoi « je » et « moi » apparaissent plus souvent dans les faux avis.
- Comportent plus de verbes que de noms. L'analyse du langage montre que les faux avis recèlent davantage de verbes parce que leurs auteurs remplacent souvent les vraies informations par des anecdotes plaisantes (ou inquiétantes).
- Certes, ces indices subtils ne suffiront probablement pas à faire de vous un champion du repérage de contrefaçons, mais, associés à d'autres méthodes de vérification de la fiabilité des avis, par exemple en étant à l'affût de certains types d'« acheteurs vérifiés » et d'horodatages suspects, vous devriez obtenir de meilleurs résultats qu'en vous fiant au hasard.

Note de l'auteur : **attention aux imitateurs.** Les sites d'évaluation en ligne sont en lutte permanente contre les faux avis. Nous devrions rejoindre ce combat. Une série de comparaisons montre pourquoi : en 2014 et en 2018, les réactions favorables des clients aux avis en ligne ont augmenté dans toutes les catégories (par exemple, ceux

qui lisent les avis avant d'acheter sont passés de 88 % à 92 %) sauf une : ceux qui font confiance à une entreprise bénéficiant d'avis positifs ont chuté de 72 % à 68 %. Il semble que les imitateurs sapent notre confiance dans la valeur des raccourcis d'information que nous cherchons.

Il existe des individus qui savent très bien où se situent les leviers d'influence automatique et qui les utilisent régulièrement et avec expertise pour arriver à leurs fins. Ils écument les manifestations sociales en demandant aux autres de se plier à leurs désirs, et leur taux de réussite est effarant. Leur efficacité tient à la façon dont ils structurent leurs demandes, à leur manière de s'armer des différents leviers d'influence disponibles dans leur environnement social. Ils n'ont parfois besoin que d'un mot bien choisi qui déclenche un principe psychologique fort et lance l'un de nos programmes de comportement automatique. Les profiteurs humains apprennent très vite comment tirer parti de notre tendance à réagir mécaniquement en fonction de ces principes.

Vous vous souvenez de mon amie, celle qui possède une bijouterie ? Bien qu'elle ait bénéficié de ce phénomène par pur hasard la première fois, il ne lui a pas fallu longtemps pour se mettre à exploiter régulièrement et volontairement le stéréotype « cher = de bonne qualité ». À présent, pendant la saison touristique, elle essaie en premier lieu d'écouler les articles qui se vendent mal en augmentant leur prix de façon significative. Quand ce stratagème fonctionne auprès des vacanciers innocents, ce qui est fréquemment le cas, elle en tire des profits énormes. Et, même quand cela ne fonctionne pas du premier coup, elle peut apposer l'étiquette « En solde » sur l'article et le vendre aux chasseurs de bonnes affaires à son prix d'origine, tout en profitant de leur réaction « cher = de bonne qualité » face au tarif gonflé[10].

Jujitsu

Une femme qui fait du jujitsu, un art martial japonais, recourt contre ses adversaires à une partie minimale de sa force. En effet, elle exploite la puissance inhérente à des lois naturelles comme la gravité, l'effet de levier, l'élan et l'inertie. Si elle sait comment et où appliquer ces lois, elle peut facilement vaincre un rival physiquement supérieur. Il en va de même pour les utilisateurs des leviers d'influence automatique présents naturellement autour de nous. Les profiteurs peuvent s'emparer du pouvoir de ces principes et l'employer contre leurs cibles sans se donner beaucoup de mal. Cette caractéristique confère aux profiteurs un avantage supplémentaire considérable : la capacité de manipuler sans en avoir l'air. Les victimes elles-mêmes ont tendance à considérer leur consentement comme une conséquence de l'action des forces naturelles plutôt que des machinations de la personne qui tire profit de cette persuasion.

Je vais vous donner un exemple. Il existe dans la perception humaine un principe, le principe de contraste, qui affecte notre façon de percevoir la différence entre deux éléments présentés l'un après l'autre. Si le second est nettement différent du premier, nous avons tendance à le considérer comme plus dissemblable qu'il l'est en réalité. Par conséquent, si nous soulevons un objet léger, puis un objet lourd, notre estimation du poids de ce dernier est plus élevée que si nous n'avons pas d'abord soulevé le plus léger. Le principe de contraste est reconnu dans le domaine de la psychologie, et il s'applique à toutes sortes de perceptions. Si nous surveillons notre poids et qu'à midi nous essayons d'évaluer la valeur calorique d'un cheeseburger, nous surévaluerons largement celle-ci (de 38 %, selon une étude) si, auparavant, nous avons évalué la valeur calorique d'une salade. De la même façon, si nous discutons avec une personne séduisante dans une soirée et qu'une autre personne moins attirante nous rejoint, celle-ci va nous sembler moins attrayante qu'elle l'est en

réalité. Certains chercheurs affirment que les vedettes excessivement séduisantes qu'on voit dans les médias populaires (acteurs, mannequins) peuvent nous amener à être plus exigeants à l'égard du physique des personnes qui nous entourent, et avec lesquelles nous pourrions entretenir de véritables relations amoureuses. Ces chercheurs ont montré qu'une exposition accrue à la sensualité exagérée des mannequins dans les médias nous amenait à considérer notre partenaire de vie comme moins désirable[11].

Voici une autre démonstration de perception contrastée, que j'ai employée dans mes classes pour familiariser mes étudiants avec ce principe. Chacun d'entre eux s'assoit tour à tour devant trois seaux d'eau – froide, température ambiante et chaude. Après avoir plongé une main dans l'eau froide et l'autre dans l'eau chaude, l'étudiant doit mettre les deux en même temps dans l'eau à température ambiante. L'expression de stupéfaction amusée qui s'affiche aussitôt sur son visage est éloquente : bien que les deux mains soient dans la même bassine, celle qui était auparavant dans l'eau froide a maintenant la sensation d'être immergée dans de l'eau chaude, et celle qui était dans l'eau chaude a l'impression de se trouver dans de l'eau froide. Autrement dit, le contact avec un même élément – ici, l'eau à température ambiante – peut sembler différent selon la nature du contact qui l'a précédé. En outre, la perception d'autres phénomènes, comme la notation des élèves à l'université, peut être affectée de la même manière. En figure 1.3, par exemple, je vous présente une lettre que j'ai retrouvée sur mon bureau il y a quelques années, envoyée par une étudiante à ses parents.

L'étudiante et la perception contrastée

Chers papa et maman,
Depuis que je suis partie à la fac, je ne vous ai pas beaucoup écrit et je suis désolée d'avoir été négligente en ne vous contactant plus tôt. Je vais vous donner quelques

nouvelles maintenant mais, avant de lire, asseyez-vous. Je ne veux pas que vous en lisiez davantage avant de vous être assis, OK ?

Bon, voilà : je vais plutôt bien, maintenant. La fracture du crâne et la commotion cérébrale dont j'ai souffert en sautant par la fenêtre de ma chambre quand elle a pris feu juste après mon arrivée sont pratiquement guéries. Je n'ai passé que deux semaines à l'hôpital et aujourd'hui, je vois presque normalement et je n'ai plus ces affreuses migraines qu'une fois par jour. Heureusement, l'incendie dans la chambre et mon saut dans le vide ont été vus par un employé de la station-service voisine, et c'est lui qui a appelé les pompiers et l'ambulance. Il est aussi venu me rendre visite à l'hôpital et, comme je n'avais plus de logement à cause de l'incendie, il m'a gentiment invitée à partager son appartement. En fait, c'est plutôt une cave, mais c'est assez mignon. Lui, il est adorable, nous sommes tombés très amoureux et nous voulons nous marier. Nous n'avons pas encore la date exacte, mais ça se passera avant que ma grossesse devienne visible.

Oui, maman et papa, je suis enceinte. Je sais combien vous avez hâte d'être grands-parents et je sais que vous allez accueillir ce bébé à bras ouverts et lui offrir le même amour, le même dévouement et la même tendresse que vous m'avez donnés quand j'étais petite. Si nous avons retardé le mariage, c'est que mon amoureux a une petite infection qui nous empêche d'obtenir notre certificat prénuptial, et je l'ai attrapée par inadvertance.

Maintenant que vous savez tout, je voudrais vous dire qu'il n'y a pas eu d'incendie, je n'ai pas eu de fracture du crâne ni de commotion cérébrale, je ne suis pas allée à l'hôpital, je ne suis pas fiancée, je n'ai pas d'infection, et je n'ai pas de petit ami. Cependant, j'ai eu un D en histoire d'Amérique et un F en chimie, et je tiens à ce que vous relativisiez les choses.

Votre fille qui vous aime,
Sharon

Note de l'auteur : Sharon n'est peut-être pas douée en chimie, mais elle mérite un A en psychologie.

Soyez assuré que le sympathique petit levier d'influence offert par le principe de contraste ne reste pas inexploité. Le grand avantage de ce principe, c'est non seulement qu'il fonctionne, mais aussi qu'il est pratiquement indétectable. Ceux qui l'utilisent peuvent tirer parti de son influence sans être soupçonnés d'avoir manipulé la situation en leur faveur.

Les magasins de vêtements en fournissent un bon exemple. Imaginons qu'un homme entre dans une boutique de vêtements pour

hommes afin d'acheter un costume et un pull-over. Si vous étiez la vendeuse, lequel de ces deux articles montreriez-vous en premier afin de lui faire dépenser le plus d'argent possible ? Dans ce genre de magasins, on demande aux employés de vendre d'abord l'article le plus cher, même si le bon sens pourrait suggérer l'inverse. En effet, si un homme vient de dépenser une forte somme pour acheter un costume, il rechignera sans doute à mettre beaucoup d'argent dans un pull-over. Pourtant, les professionnels de l'habillement savent que ce n'est pas le cas. Ils agissent en accord avec le principe de contraste : il faut d'abord vendre le costume, car, lorsque l'on présentera les pull-overs, même les plus chers ne sembleront pas si coûteux en comparaison. Le même principe s'applique à un homme qui souhaite acquérir les accessoires (chemise, chaussures, ceinture) pour agrémenter son nouveau costume. Contrairement à ce que dicte le bon sens, la pratique montre que c'est le principe de contraste qui l'emporte.

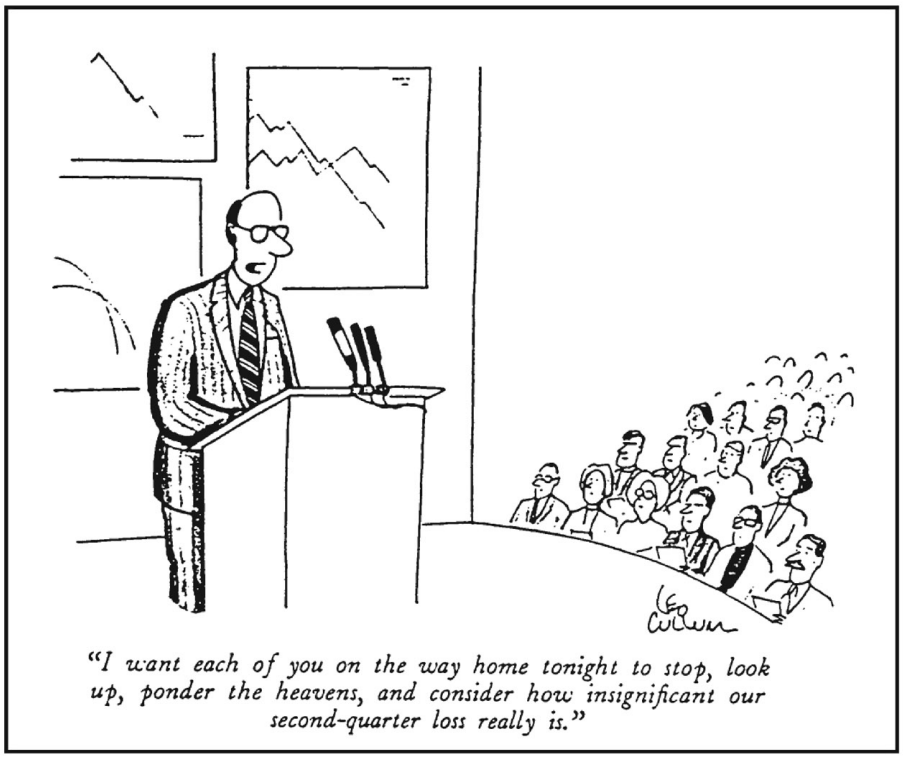
Il est plus rentable pour les vendeurs de présenter en premier l'article le plus cher. En ne le faisant pas, non seulement le principe de contraste perd de sa force, mais il joue en leur défaveur. En présentant d'abord un article bon marché, et seulement ensuite un autre beaucoup plus cher, ils font apparaître celui-ci comme encore plus coûteux – et ce n'est pas vraiment ce que recherchent les commerçants. Aussi, de la même façon qu'il est possible de faire paraître l'eau d'un seau plus chaude ou plus froide en fonction de la température de l'eau des seaux présentés juste avant, il est possible de faire en sorte que le prix d'un même article semble plus élevé ou plus bas en fonction du prix d'un article présenté précédemment.

Le recours judicieux à la perception contrastée n'est pas l'apanage des vendeurs de vêtements. À l'époque où j'enquêtais incognito sur les tactiques de persuasion des agents immobiliers, j'ai découvert une

technique qui recourait au principe de contraste. Pour apprendre les ficelles du métier, j'ai accompagné un agent lors d'un week-end où des acheteurs potentiels étaient invités à visiter des maisons. L'agent – appelons-le Phil – devait me fournir des conseils pendant ma période de rodage. Très vite, j'ai remarqué que, chaque fois que Phil faisait visiter des biens à un groupe de nouveaux clients, il commençait toujours par leur présenter des maisons peu reluisantes. Quand je m'en suis étonné, il a éclaté de rire. C'étaient ce qu'il appelait des « propriétés pièges ». L'agence conservait sur ses listes une ou deux maisons délabrées à un prix trop élevé. Elles n'étaient pas destinées à la vente, seulement à être montrées aux clients afin que les biens véritables de l'agence bénéficient de la comparaison. Tous les employés ne recouraient pas à ce subterfuge, mais Phil en était friand. Il aimait voir le regard de ses clients s'éclairer lorsqu'il leur faisait visiter les maisons qu'il comptait réellement leur vendre juste après qu'ils avaient vu les premières. « La maison que je veux leur faire acheter a toujours fière allure une fois que je leur ai montré une ou deux ruines. »

Les concessionnaires automobiles appliquent aussi le principe de contraste : ils attendent que le prix d'une voiture ait été négocié avant de proposer les options les unes après les autres. Une fois conclue une vente à quatre chiffres, les quelques centaines d'euros nécessaires à l'ajout de gadgets comme un autoradio dernier cri semblent presque dérisoires. Il en va de même pour le coût d'accessoires – vitres teintées, pneus de meilleure qualité ou finition spéciale – que le vendeur proposera dans la foulée. L'idée est de proposer les options indépendamment les unes des autres afin que le prix de chacune d'entre elles paraisse insignifiant en comparaison du tarif beaucoup plus élevé convenu pour la voiture. Comme vous le confirmera tout bon vendeur automobile, il est courant que le budget

d'un client explose à cause de l'accumulation de ces options insignifiantes à première vue. Et tandis que le client, son contrat en main, se demande ce qui s'est passé et ne peut s'en prendre qu'à lui-même, le vendeur lui offre son sourire impénétrable de maître du jujitsu.



"I want each of you on the way home tonight to stop, look up, ponder the heavens, and consider how insignificant our second-quarter loss really is."

« Une idée sidérale »

Le principe de contraste s'applique à une multitude de circonstances.

« Quand vous rentrerez chez vous ce soir, je veux que chacun d'entre vous s'arrête et lève les yeux vers le ciel pour contempler l'immensité. Vous comprendrez alors combien nos pertes du deuxième trimestre sont insignifiantes. »

TÉMOIGNAGE d'un étudiant en commerce à l'université de Chicago

Alors que j'attendais pour embarquer sur un vol à destination d'O'Hare, j'ai entendu un agent d'accueil annoncer que l'avion était surbooké et que, si les passagers acceptaient de prendre le vol suivant, il leur serait offert un bon d'achat d'une valeur de 10 000 dollars ! Certes, il s'agissait d'une plaisanterie destinée à faire rire les gens. Mais j'ai remarqué que, quand l'agent a révélé le véritable montant de ce bon (200 dollars), il n'a pas trouvé preneur. En fait, il a dû passer à 300 puis 500 dollars avant que quelqu'un accepte. À l'époque, je lisais votre livre et je me suis rendu compte que l'agent a peut-être bien ri, mais, selon le principe de contraste, il s'est planté dans ses calculs : par rapport à 10 000 dollars, les 200 dollars proposés ensuite paraissaient dérisoires. Cette blague a coûté cher à la compagnie – 300 dollars de plus par volontaire.

Note de l'auteur : savez-vous de quelle manière l'agent aurait pu utiliser le principe de contraste à son avantage plutôt qu'à son détriment ? Il aurait sans doute pu commencer par une blague à 2 dollars, puis révéler le montant réel – désormais beaucoup plus attrayant – de 200 dollars. Dans ces circonstances, je suis presque sûr qu'il aurait à la fois fait rire les passagers et obtenu ses volontaires.

POUR RÉSUMER

- Les éthologues, des scientifiques qui étudient le comportement des animaux dans leur habitat naturel, ont remarqué que, chez de nombreuses espèces animales, les comportements se produisent sous forme de schémas rigides et mécaniques. Appelées « schèmes d'action spécifique », ces séquences mécaniques sont remarquables par leur similarité avec certaines réactions conditionnées (*clic, envoi*) chez les humains. Pour ceux-ci comme pour les animaux, les schémas d'action automatique ont tendance à être activés par une seule caractéristique des informations pertinentes à la situation. Cette unique caractéristique, ou déclencheur, se révèle souvent utile en permettant à un individu de choisir le bon plan d'action sans avoir à analyser en profondeur chacun des autres éléments d'information liés à la situation.
- L'avantage de tels raccourcis réside dans l'efficacité et l'économie : en réagissant automatiquement à un déclencheur légitime, l'individu ménage son temps, son énergie et ses capacités intellectuelles. L'inconvénient, c'est que ce type de réaction peut donner lieu à des erreurs stupides et coûteuses : en ne prenant en compte qu'un seul élément des informations disponibles (même s'il est généralement prédictif), l'individu augmente les risques d'erreur, surtout lorsqu'il réagit de façon automatique et irréfléchie. Les risques d'erreur s'accroissent encore plus quand d'autres personnes cherchent à profiter de la situation en faisant en sorte (par la manipulation des déclencheurs) de stimuler un comportement spécifique à un moment inadéquat.
- Une grande partie du processus de persuasion (où une personne est incitée à se conformer à la demande d'une autre) peut être appréhendée en termes de tendance humaine à réagir automatiquement et en opérant des raccourcis. La plupart d'entre nous ont développé un ensemble de déclencheurs du consentement – des éléments d'information spécifiques qui, en temps normal, nous indiquent quand le consentement à une demande est susceptible d'être adéquat et bénéfique. Chacun de ces déclencheurs peut être utilisé comme un levier d'influence afin d'inciter les gens à accepter les demandes.
- La perception contrastée – la tendance à percevoir entre deux objets davantage de différences qu'ils en présentent réellement – est un levier d'influence auquel recourent certains praticiens de la persuasion. Par exemple, les agents immobiliers peuvent faire visiter à leurs clients une ou deux maisons sans intérêt avant de leur montrer une maison plus plaisante, qui les attirera alors davantage que s'ils l'avaient vue en premier. L'avantage de ce levier, c'est qu'on peut y recourir de façon tactique sans en avoir l'air.

Chapitre 2

Réciprocité

C'est donnant-donnant

« Que ta main ne soit pas tendue pour recevoir
et fermée quand il s'agit de rendre. »
Ecclésiastique 4, 31

Il y a quelques années, un professeur d'université s'est livré à une petite expérience. Il a envoyé des cartes de vœux à un certain nombre de parfaits étrangers. Certes, il s'attendait à recevoir quelques réponses, mais les réactions ont dépassé ses espérances : il a reçu un flot de cartes de la part de gens qu'il ne connaissait ni d'Ève ni d'Adam. La grande majorité des expéditeurs n'a jamais cherché à savoir qui était ce professeur inconnu. Ils ont reçu cette carte de vœux, *clic* et *envoi* : automatiquement, ils lui en ont adressé une en retour.

Bien que d'ampleur limitée, cette étude montre l'action d'un des plus puissants leviers d'influence : le principe de réciprocité. Celui-ci affirme que, quand une personne nous offre quelque chose, nous lui sommes redevables. Si une femme nous rend un service, nous devons à notre tour lui en rendre un ; si un homme nous envoie un cadeau d'anniversaire, nous n'oublierons pas de faire de même à l'occasion

du sien ; si un couple nous convie à une soirée, nous devons faire en sorte de retourner cette invitation. Cet échange de cartes de vœux, de cadeaux d'anniversaire et d'invitations peut apparaître comme une démonstration peu éloquente du principe de réciprocité. Ne vous y trompez pas : cela peut déclencher des changements de comportement importants. Des chercheurs qui étudiaient les associations caritatives du Royaume-Uni ont abordé des banquiers sur le chemin du bureau pour leur réclamer un don généreux – une journée de travail, soit plusieurs milliers d'euros dans certains cas. De façon remarquable, s'ils leur offraient préalablement un petit cadeau ou un paquet de bonbons, les contributions faisaient plus que doubler.

Cette règle s'applique même à l'échelle d'une nation. La Magna Carta de 1215 l'a utilisée pour définir de quelle façon, en cas de guerre, le pays devaient traiter les marchands des nations ennemies : « Si nos hommes sont en sécurité là-bas, les autres seront en sécurité chez nous. » En vertu du principe de réciprocité, nous sommes donc *obligés* de rendre les faveurs, cadeaux, invitations, services, etc. Il est devenu tellement normal de se sentir redevable lorsqu'on reçoit quelque chose que le mot « obligé » est devenu synonyme de « débiteur » voire de « merci », en anglais par exemple, mais aussi dans d'autres langues (*obrigado* en portugais). La portée future de cette obligation est joliment connotée dans un mot japonais qui signifie « merci », *sumimasen*, et qui, littéralement, signifie « cela ne finira pas ».

Le principe de réciprocité est incontournable dans la culture humaine, c'est l'un de ses aspects les plus impressionnants. Il est tellement répandu qu'Alvin Goudner et d'autres sociologues affirment qu'aucune société humaine n'y échappe. Partout, il est présent, s'appliquant à tous les échanges. En réalité, il est possible

que la notion de dette issue du principe de réciprocité soit une propriété spécifique à la culture humaine. Richard Leakey, un archéologue réputé, considère cette réciprocité comme l'essence même de la nature humaine. Il affirme que, si nous sommes humains, c'est parce que nos ancêtres ont appris à partager nourriture et compétences « dans le cadre d'un réseau d'obligation incontesté ». Des anthropologues culturels comme Lionel Tiger et Robin Fox voient dans ce « tissu d'obligations » un mécanisme d'adaptation propre à l'homme, qui permet la division du travail, l'échange de divers biens et services et la création d'interdépendances qui soudent les individus en unités très performantes.

C'est le sentiment d'obligation future qui détermine le progrès social tel qu'il est décrit par Tiger et Fox. En effet, quand il est partagé et fortement ressenti, ce sentiment qu'une nouvelle dette est créée a constitué une avancée considérable dans l'évolution de l'humanité : il signifie qu'une personne pouvait donner quelque chose (nourriture, énergie, soins) à une autre en sachant que sa générosité n'est pas vaine. Pour la première fois dans l'histoire de l'évolution, un individu pouvait renoncer à diverses ressources sans réellement les perdre. Il en résulte une baisse des inhibitions naturelles à l'égard de transactions qui doivent *commencer* par la fourniture de ressources personnelles d'un individu à un autre. Ainsi, des systèmes coordonnés et sophistiqués de soutien, de dons, de protection et d'échanges ont pu voir le jour et apporter d'immenses bienfaits aux sociétés qui en étaient dotées. Avec de telles conséquences sur la capacité d'adaptation des sociétés, rien de surprenant à ce que le principe de réciprocité soit aussi profondément implanté en nous *via* le processus de socialisation auquel nous sommes tous soumis[12].

Les obligations ont beau perdurer dans le futur, leur étendue n'est pas illimitée. Quand il s'agit en particulier de petits services, le désir de rembourser sa dette semble s'estomper avec le temps. En revanche, lorsque le don est conséquent et mémorable, le sentiment d'obligation peut persister longtemps. Je ne connais pas de meilleure illustration à ces constats que l'histoire déconcertante d'une aide humanitaire de 5 000 dollars échangée entre le Mexique et l'Éthiopie. En 1985, celle-ci pouvait légitimement prétendre au titre de pays le plus pauvre du monde. Son économie était dévastée. Ses réserves alimentaires avaient été anéanties par des années de sécheresse et de guerre civile, ses habitants mouraient par milliers de maladie et de famine. Dans ces circonstances, je n'aurais pas été surpris d'apprendre que le Mexique avait fait un don de 5 000 dollars à ce pays en perdition. Pourtant, quelle n'a pas été ma stupéfaction en lisant dans la presse que cette aide avait été versée dans le sens inverse : les responsables de la Croix-Rouge éthiopienne avaient décidé de réunir des fonds pour aider les victimes des tremblements de terre survenus cette année-là à Mexico.

Je suis doté d'un trait de caractère qui, s'il empoisonne ma vie privée, constitue un atout dans ma vie professionnelle : quand un aspect du comportement humain me déroute, je creuse pour comprendre. En l'occurrence, je suis parvenu à obtenir un rapport plus complet de cette histoire. Par chance, un journaliste, aussi effaré que moi par cette initiative éthiopienne, avait réclamé des explications. La réponse qu'on lui a fournie constituait une validation éloquente du principe de réciprocité : malgré les énormes pénuries dont souffrait l'Éthiopie, cet argent avait été envoyé au Mexique en contrepartie de son soutien financier en 1935, à l'époque de l'invasion italienne. J'avais mon explication et, si je demeurais ému, ma curiosité était satisfaite. Le besoin de réciprocité avait transcendé

les fossés culturels, la distance, la famine, le temps et l'intérêt personnel immédiat. Un demi-siècle plus tard, et à l'encontre de toutes les adversités, c'est tout simplement l'obligation qui a triomphé.

Si cette obligation dans le temps semble être un cas unique qui pourrait s'expliquer par les spécificités de la culture éthiopienne, je vais évoquer un cas tout aussi déroutant au premier abord. En 2015, à l'âge de 94 ans, le célèbre éditeur britannique Lord Arthur George Weidenfeld a lancé un programme intitulé « Operation Safe Haven » afin de secourir les familles chrétiennes en danger dans les régions du Moyen-Orient occupées par l'État islamique et de les mettre à l'abri dans d'autres pays. Bien que le public ait applaudi cette généreuse initiative, il a critiqué son caractère limité : pourquoi Lord Weidenfeld n'étendait-il pas son aide, dans ces mêmes territoires, à des groupes religieux tout aussi menacés comme les Druzes, les Alaouites et les Yazidis ?

On pourrait peut-être penser que cet homme cherchait à agir pour le bien de ses propres frères chrétiens. Mais cette explication simpliste se délite quand on sait que Lord Weidenfeld était juif. Il est arrivé en Angleterre en 1938 dans un train du Kindertransport affrété par des associations chrétiennes pour sauver des enfants juifs de la persécution nazie en Europe. Justifiant son action en des termes qui révèlent la prévalence du principe de réciprocité, il a déclaré : « Je ne peux pas sauver le monde, mais […] concernant les Juifs et les chrétiens […] j'avais une dette à rembourser. » De toute évidence, l'attrait pour la réciprocité peut être à la fois salvateur et durable[13].

TÉMOIGNAGE d'une employée de l'État de l'Oregon

La personne qui occupait mon poste avant moi m'a confié pendant ma formation que j'allais apprécier mon patron parce que c'est quelqu'un de très gentil et généreux. Elle m'a dit qu'il lui offrait toujours des fleurs et d'autres cadeaux en diverses occasions. Elle a décidé d'arrêter de travailler parce qu'elle était enceinte et voulait rester à la maison ; sinon, je suis sûre qu'elle serait restée à ce poste pendant encore longtemps.

Je travaille pour ce même patron depuis maintenant six ans, et j'ai vécu la même expérience. Il nous offre, à moi et à mon fils, des cadeaux pour Noël et m'en donne pour mon anniversaire. Il y a plus de deux ans que j'ai atteint le sommet de ma classification, et je ne peux plus prétendre à une augmentation de salaire. Il n'existe pas de promotion pour le type de poste que j'occupe et ma seule option est de passer un examen fédéral et de refaire une demande de mutation dans un autre service ou de chercher un emploi dans une entreprise privée. Mais je suis réfractaire à ces possibilités. Mon patron arrive à l'âge de la retraite et je pense que, quand il partira, j'arriverai peut-être à les envisager. Pour le moment, je me sens obligée de rester en raison de sa gentillesse envers moi.

Note de l'auteur : je suis frappé par le langage qu'utilise l'autrice de ce témoignage pour décrire ses options de carrière ; elle déclare qu'elle « arrivera peut-être à envisager » de changer de poste uniquement quand son supérieur prendre sa retraite. Il semble que ses petites attentions aient entretenu un fort sentiment d'obligation qui a empêché cette employée de chercher un poste mieux rémunéré. Les managers désireux de susciter la loyauté de leurs employés en tireront une leçon évidente. Mais cette histoire recèle aussi un enseignement qui nous concerne tous : les petites attentions ne sont pas toujours petites – pas quand elles relèvent des grandes lois de la vie, comme la réciprocité. Voir Martin, Goldstein et Cialdini (2014) pour une description des petits gestes qui ont un fort impact sur le comportement humain.

Fonctionnement

Ne vous méprenez pas : les sociétés humaines tirent un énorme avantage compétitif du principe de réciprocité et, par conséquent,

font en sorte que leurs membres apprennent à s'y plier. Nous avons tous appris à nous y conformer depuis notre enfance, et nous connaissons les sanctions sociales et les moqueries qui menacent les contrevenants. Ceux qui prennent sans faire l'effort de rendre encourent la réprobation générale, et nous sommes donc prêts à tout pour éviter de passer pour des profiteurs. C'est là le piège qui nous attend souvent : certaines personnes vont chercher à profiter de notre sentiment d'obligation.

Pour comprendre comment le principe de réciprocité peut être exploité par ceux qui sont conscients de son pouvoir en tant que levier d'influence, penchons-nous sur une étude menée par le psychologue Dennis Regan. Dans le cadre d'une expérience sur le « jugement artistique », un sujet devait estimer la qualité de certains tableaux. Un second sujet – appelons-le Joe – lui servait d'acolyte. En réalité, c'était l'assistant du D[r] Regan. La partie de cette expérience qui nous intéresse s'est déroulée suivant deux schémas différents. Dans certains cas, Joe rendait spontanément un petit service au véritable sujet de l'étude. Profitant d'une brève pause, Joe quittait la pièce pendant quelques minutes et revenait avec deux bouteilles de Coca-Cola, une pour lui et l'autre pour le sujet, en disant : « J'ai demandé si je pouvais aller chercher un Coca et, comme on m'a dit que oui, je vous en ai pris un. » Dans d'autres cas, Joe ne rendait aucun service au sujet : il revenait de la pause les mains vides. Pour tout le reste, son attitude restait la même dans les deux cas.

Un peu plus tard, quand tous les tableaux ont été notés et que le chercheur s'est absenté un instant de la pièce, Joe a demandé au sujet de faire quelque chose pour *lui*. Il lui a expliqué qu'il vendait des billets de loterie pour une nouvelle voiture et que, s'il en plaçait beaucoup, il gagnerait une prime de 50 dollars. Joe a demandé au sujet de lui acheter des billets à 25 cents la pièce. « Un seul ce sera

bien, mais plus vous en prenez, mieux c'est. » Le principal résultat de cette expérience réside dans le nombre de billets achetés à Joe par les sujets en fonction des deux schémas décrits plus tôt. Incontestablement, Joe a vendu plus de tickets aux sujets à qui il avait offert du Coca : se sentant apparemment redevables, ceux-ci ont acheté deux fois plus de billets que ceux auxquels il n'avait rien acheté. L'étude de Regan est une démonstration relativement simple des mécanismes du principe de réciprocité, mais elle illustre aussi d'importantes caractéristiques de cette règle qui nous permettront par la suite de comprendre comment l'appliquer de façon profitable.

Un principe surpuissant

Si la réciprocité est un déclencheur aussi efficace, c'est avant tout parce qu'elle recèle un fort pouvoir d'action. Sa force incroyable permet d'obtenir une réponse positive à une demande qui, en l'absence d'un sentiment d'obligation, aurait certainement été refusée. C'est un autre résultat de l'étude de Regan qui va nous montrer comment la force de ce principe peut surpasser l'influence d'autres facteurs qui, en temps normal, déterminent le consentement. Outre l'impact du principe de réciprocité sur le consentement, Regan s'est également intéressé à la façon dont la sympathie qu'on éprouve envers une personne affecte notre tendance à se plier aux requêtes de celle-ci. Pour mesurer quelle incidence l'opinion des sujets à l'égard de Joe avait sur leur décision d'acheter ses billets de loterie, Regan leur a fait remplir plusieurs questionnaires destinés à évaluer le degré de sympathie que Joe leur inspirait ensuite, il a confronté leurs réponses au nombre de billets achetés. Il a découvert que ceux qui déclaraient le trouver sympathique achetaient davantage de billets. En soi, ce constat n'est guère surprenant : il était facile de deviner que les gens sont plus disposés à rendre service à quelqu'un qu'ils apprécient.

Ce qui est plus intéressant, en revanche, c'est que la relation entre sympathie et consentement disparaissait complètement dans le schéma où Joe avait offert un Coca aux sujets. Pour ceux qui lui étaient redevables, les sentiments qu'ils éprouvaient pour Joe importaient peu : ils avaient une dette envers lui, ils se sentaient obligés de s'en acquitter, et ils le faisaient. Les sujets ayant indiqué qu'ils n'aimaient pas Joe ont acheté autant de billets que ceux qui déclaraient le trouver sympathique. Le principe de réciprocité était si fort qu'il a réduit à néant l'influence d'un facteur généralement déterminant : la sympathie éprouvée pour le solliciteur.

Pensez aux conséquences de cette découverte : des individus que nous trouverions d'instinct antipathiques – commerciaux désagréables ou importuns, connaissances déplaisantes, émissaires d'organismes louches ou impopulaires – peuvent augmenter considérablement leurs chances d'obtenir notre consentement en nous offrant, préalablement à leur requête, un simple petit cadeau. Prenons un exemple. Tout au long de l'engagement militaire des États-Unis contre les talibans en Afghanistan, les agents de renseignement américains ont été confrontés à un important problème d'influence. Ils avaient fréquemment besoin d'informations concernant les faits et gestes des talibans et leurs repaires, mais la plupart des Afghans ne voyaient guère d'intérêt à les leur fournir, et ce pour deux raisons. Premièrement, cela les exposerait aux représailles des talibans. En second lieu, beaucoup de ces informateurs potentiels nourrissaient une profonde aversion envers la présence, les objectifs et les représentants des États-Unis en Afghanistan. Un agent de la CIA qui avait constaté ces deux types de réticences chez un patriarche tribal a remarqué que cet homme semblait épuisé par son double rôle en tant que chef de clan et mari de quatre femmes plus jeunes que lui. À sa visite suivante, l'agent est

arrivé avec un petit cadeau qu'il a poussé discrètement dans la main du vieil homme – quatre comprimés de Viagra, un pour chaque femme. La « puissance » de son présent a été récompensée lors de son retour la semaine suivante : le chef lui a « offert des informations inespérées sur les mouvements des talibans et leurs voies d'approvisionnement ».

Personnellement, j'ai vécu il y a quelques années une expérience similaire, bien que moins capitale. Lors d'un vol transnational, on m'a attribué un siège côté couloir dans une rangée de trois. Bien que je préfère être assis près de l'allée, j'ai échangé ma place avec celle d'un homme placé côté hublot que l'idée d'être coincé contre le mur pendant cinq heures rendait claustrophobe. Il m'a abondamment remercié. Au lieu de faire ce qu'on m'a toujours appris et de minimiser – hypocritement, parce que je préfère vraiment être côté couloir – l'importance du service rendu, je lui ai dit : « Oh, je suis certain que vous auriez fait la même chose pour moi. » Il m'a assuré que c'était le cas.

Le reste du vol a été fabuleux. Mes deux voisins ont entamé une conversation qui a révélé tout ce qu'ils avaient en commun. Par le passé, tous deux avaient vécu dans le même quartier d'Atlanta, ils étaient fans de stock-car, collectionnaient les armes et partageaient les mêmes opinions politiques. De toute évidence, une amitié était en train de naître. Pourtant, chaque fois que l'homme à qui j'avais cédé ma place avait quelque chose à nous offrir – noix de cajou, chewing-gums, section sportive du journal –, il me le présentait en premier, quitte à le faire carrément passer sous le nez de son nouveau copain. Je me souviens avoir songé : « Dis donc, l'autre a beau être assis plus près, avoir des choses en commun et discuter avec lui : c'est à moi qu'il est redevable, et c'est ce qui compte le plus. »

J'ai également pensé que, si je devais donner un conseil à quelqu'un qu'on vient de remercier pour un service important, je lui recommanderais de ne pas déprécier celui-ci en employant des expressions toutes faites qui annihilent l'influence du principe de réciprocité : « Pas de quoi » ; « Ce n'est rien du tout » ; « C'est la moindre des choses ». Au contraire, je préconiserais de conserver cette influence (méritée) en disant quelque chose comme : « Écoutez, si nous étions dans la situation inverse, je sais que vous feriez la même chose pour moi. » Les bénéfices de cette réaction devraient être considérables[14].

TÉMOIGNAGE d'une femme d'affaires de l'État de New York

En tant que secrétaire générale d'une entreprise de Rochester, je travaille habituellement de jour mais, un soir, je suis restée plus longtemps pour finir un travail important. En sortant de ma place de parking, ma voiture a glissé sur de la glace et s'est retrouvée coincée dans un petit ravin. Il était tard, il faisait froid et sombre, et tous mes collègues de bureau étaient partis. Heureusement, un employé d'un autre service est passé et m'a remorquée.

Environ deux semaines plus tard, je travaillais sur des problèmes de personnel, j'ai remarqué que l'employé en question faisait l'objet d'un « rapport » à la suite d'une violation grave de la politique de l'entreprise. Je ne savais rien de la personnalité de cet homme, mais j'ai pris quand même l'initiative d'aller plaider la cause de cet homme auprès du directeur de la société. À ce jour, et bien que la moralité de cet employé soit de plus en plus mise en doute, je me sens redevable envers lui et je tiens à le défendre.

Note de l'auteur : comme dans l'expérience de Regan, il semble que, pour cette lectrice, les traits de caractère de cet homme aient moins d'importance que le simple fait qu'il lui ait rendu service. Clic, envoi.

Bon nombre d'organismes ont appris à utiliser le pouvoir d'un petit cadeau pour déclencher une action qui n'aurait pas été entreprise autrement. Les spécialistes des sondages ont découvert la chose suivante : le taux de réponse à une enquête est bien supérieur si on insère de l'argent (par exemple, un chèque de 5 dollars) dans une enveloppe contenant un questionnaire envoyé par la poste que la promesse du même montant comme récompense après coup. En effet, une étude a démontré qu'accompagner une enquête sur les assurances d'un chèque « cadeau » de 5 dollars était deux fois plus efficace que la promesse d'un paiement de 50 dollars pour l'envoi d'un questionnaire complété. De la même manière, les serveurs ont appris que le simple fait de déposer un bonbon ou un chocolat sur l'addition des clients était synonyme de pourboire plus généreux ; et dans un restaurant fréquenté par des touristes de tous pays, cela se vérifiait quelle que soit la nationalité des convives. Mes collègues Steve J. Martin et Helen Mankin ont mené une petite étude pour montrer l'impact du don préalable dans une série de restaurants McDonald's au Brésil et en Colombie. Dans la moitié d'entre eux, les enfants des clients recevaient un ballon en sortant. Dans l'autre moitié, on le leur donnait à leur entrée. L'addition de l'ensemble de la famille était 25 % plus élevée dans le second cas. Fait notable, on constatait aussi une hausse de 20 % de café consommé – une boisson que les enfants sont peu susceptibles de commander. Pourquoi ? Comme je peux personnellement en témoigner, un cadeau offert à mon enfant est un cadeau que l'on m'offre.

De façon générale, les commerçants constatent qu'après avoir accepté un cadeau les clients sont enclins à acheter des produits et à accepter des demandes qu'ils auraient déclinées autrement[15].

EBox

CELEBRATE 40 YEARS OF STARBUCKS
(1971-2011)
Get a
FREE
STARBUCKS Gift Card
This offer will expire Tuesday, October 18th, or when the remaining 2398 FREE Vouchers run out!
Step 1: You must click the share button:
Step 2: Say Thanks below!
Example: "Free Starbucks, Thanks"
(click "add a comment")

Fêtez les 40 ans de Starbucks
Obtenez une carte cadeau gratuite
Cette offre expirera le mardi 18 octobre ou quand nous aurons écoulé nos 2 398 bons cadeau !
Étape 1 : cliquez sur le bouton « partager »
Étape 2 : dites merci !
Exemple : « Merci, free Starbucks ! »

Note de l'auteur : en 2011, dans le cadre de son quarantième anniversaire, Starbucks a offert des bons en ligne pour obtenir des cartes cadeau. Afin d'accroître le sentiment d'obligation associé au cadeau, les clients qui acceptaient ces bons devaient expressément remercier l'entreprise sur les réseaux sociaux.

P.-S. : non seulement les bons étaient gratuits, engageant ainsi le principe de réciprocité, mais ils étaient en nombre limité, ce qui relève du principe de rareté – sur lequel nous reviendrons en détail au chapitre 6.

Politique

La politique est un autre domaine où le principe de réciprocité s'exerce avec force. On trouve des stratégies de réciprocité à tous les niveaux :

- Au sommet de la pyramide, les élus se livrent à des échanges de faveurs qui font de la politique un milieu fort déconcertant. Quand l'un de nos élus vote de façon inattendue pour un projet de loi, on peut souvent y voir un renvoi d'ascenseur à l'auteur du projet en question. Les observateurs étaient stupéfaits de la facilité

avec laquelle, au début de son mandat, Lyndon Johnson avait fait passer son programme : même les membres du Congrès que l'on pensait fortement opposés à ses propositions votaient en faveur de celles-ci. Selon des experts comme Robert Caro, auteur d'une célèbre biographie de Johnson, ce succès inattendu n'est pas tant dû à la finesse politique du Président qu'aux innombrables services rendus à ses homologues au cours de ses dizaines de mandats à la Chambre des représentants et au Congrès. Une fois président, il est parvenu à faire passer en peu de temps un nombre de lois véritablement remarquable en jouant sur ces faveurs passées. De façon intéressante, ce même phénomène est sans doute à l'origine des problèmes rencontrés par certains Présidents ultérieurs – Carter, Clinton, Obama et Trump – pour faire voter leur programme devant le Congrès. Ils ont accédé à la présidence sans appartenir à l'establishment de Washington et, dans leur campagne, ont mis cette caractéristique en avant pour affirmer qu'ils ne devaient rien à personne. La plupart de leurs difficultés provenaient sans doute du fait qu'à *eux non plus* personne ne devait rien.

- À un autre niveau, le principe de réciprocité se manifeste avec la même force dans la volonté qu'ont les grandes entreprises et les individus de faire des cadeaux aux magistrats et aux élus, et dans les mesures légales qui encadrent ces procédés. Même quand les contributions politiques sont légitimes, l'accumulation d'obligations dément souvent l'objectif annoncé – soutenir un seul candidat. Il suffit de consulter la liste des entreprises et organismes qui, lors des grands scrutins, financent la campagne des candidats des deux bords pour s'interroger sérieusement sur leurs motivations. Aux sceptiques qui exigeraient une preuve irréfutable des contreparties attendues par ces financeurs, je

> propose de considérer la déclaration sidérante de l'homme d'affaires Roger Tamraz lors des audiences du Congrès sur la réforme du financement des campagnes électorales. Lorsqu'on lui a demandé s'il avait le sentiment que sa contribution de 300 000 dollars avait été un bon investissement, il a répondu en souriant : « Je crois que la prochaine fois, je donnerai 600 000 dollars. »

En politique, une telle franchise n'est pas monnaie courante. La plupart du temps, les donateurs comme les bénéficiaires nient l'idée que les contributions électorales, les conseils gratuits et les billets pour le Super Bowl puissent biaiser l'opinion de « fonctionnaires sérieux et consciencieux ». Comme le clame le responsable d'une organisation de lobbying, il n'y a pas lieu de s'inquiéter : « Ces fonctionnaires sont des hommes et des femmes intelligents, matures et sophistiqués, au sommet de leur profession, que leur formation prédispose à faire preuve de discernement, d'esprit critique et de vigilance. » Évidemment, les politiciens approuvent. Régulièrement, nous les entendons proclamer une indépendance absolue quant aux sentiments d'obligation, auxquels nous sommes pourtant tous soumis. L'un des élus de mon propre État n'a laissé aucune place au doute en évoquant sa responsabilité à l'égard des contributeurs : « Ils obtiennent exactement la même chose que les autres : rien. »

Pardonnez-moi si, en tant que scientifique, tout cela me fait rire. Les scientifiques « sobres et consciencieux » connaissent la vérité. Et s'ils la connaissent, c'est en partie parce que ces « hommes et femmes intelligents, matures et sophistiqués, au sommet de leur profession [scientifique] » se découvrent aussi influençables que n'importe qui d'autre. Prenons le cas de la controverse médicale liée à la sécurité des inhibiteurs calciques, une classe de médicaments utilisés pour traiter les maladies cardiaques. Selon une étude, 100 % des

scientifiques qui ont découvert et publié des analyses favorables à ces médicaments avaient reçu un soutien préalable (voyages gratuits, financement de la recherche ou emploi) de la part des compagnies pharmaceutiques. En revanche, seulement 37 % de ceux qui critiquaient ces médicaments avaient reçu un tel soutien. Si les scientifiques, « que leur formation prédispose à faire preuve de discernement, d'esprit critique et de vigilance », peuvent être influencés par la pratique bien ancrée du renvoi d'ascenseur, il est raisonnable de s'attendre à ce que les hommes politiques n'y échappent pas non plus. Par exemple, les journalistes de l'Associated Press ont constaté que les représentants du Congrès américain ayant reçu le plus d'argent de la part des groupes d'intérêts sur six sujets clés au cours de leur campagne étaient sept fois plus susceptibles de voter en faveur du groupe le plus généreux. En conséquence, ces groupes ont obtenu la victoire dans 83 % des cas. Le même type de résultat est ressorti d'une étude portant sur les législateurs américains qui étaient membres de comités exécutifs en matière fiscale et avaient reçu d'importantes contributions de la part d'entreprises : celles-ci ont par la suite bénéficié de taux d'imposition fortement minorés. Les fonctionnaires, élus ou nommés, se considèrent souvent comme exemptés des contraintes légales qui s'imposent au reste d'entre nous – règles de stationnement et autres. Mais leur accorder cette prétention quant au principe de réciprocité est aussi risible qu'irresponsable[16].

L'histoire de la diplomatie internationale regorge d'exemples montrant comment l'échange de faveurs peut transformer un conflit potentiellement violent en solution pacifique. Le plus mémorable d'entre eux est sans doute cet accord bilatéral qui a probablement sauvé le monde mais, pour des raisons politiques, n'a jamais été reconnu comme tel. Le 22 octobre 1962, la température de la guerre

froide entre les États-Unis et l'Union soviétique a frôlé l'ébullition. Lors d'un discours télévisé, le président Kennedy annonce que les avions de reconnaissance américains ont découvert que des missiles nucléaires russes secrètement expédiés à Cuba étaient pointés sur les États-Unis. Il ordonne alors au dirigeant soviétique Nikita Khrouchtchev de retirer ces missiles et annonce un blocus des navires transportant des armes offensives vers Cuba jusqu'au démantèlement des missiles installés. Khrouchtchev répond que ses navires en route pour Cuba ne tiendraient pas compte de ce qu'il considérait comme un « acte de piraterie pur et simple » ; en outre, toute tentative de faire respecter le blocus serait considérée comme un acte agressif qui mènerait à un conflit armé. Pas n'importe lequel – une guerre nucléaire qui risquait de détruire un tiers de l'humanité. Pendant treize jours, la population mondiale retient son souffle tandis que les deux chefs d'État campent sur leurs positions – jusqu'à ce que Khrouchtchev vacille et se soumette aux exigences inflexibles de Kennedy : il accepte de rapatrier ses missiles. Du moins, c'est l'histoire qui fait foi pour expliquer la résolution de la crise de Cuba.

Aujourd'hui, des enregistrements et documents déclassifiés nous racontent une tout autre histoire. Ce n'est pas l'intransigeance de Kennedy qui lui a valu cette « victoire », mais la promesse de démanteler les missiles américains Jupiter en Turquie et en Italie *en échange* du retrait des missiles de Cuba. Pour des raisons de popularité, Kennedy a exigé que cet échange de bons procédés soit tenu secret : il ne voulait pas avoir l'air de concéder quoi que ce soit aux Soviétiques. Il semble à la fois ironique et regrettable que pendant des années, et aujourd'hui encore, le facteur qui a « sauvé le monde » – le pouvoir de la réciprocité – ait été oblitéré et remplacé par un autre facteur – le rejet des compromis – qui aurait fort bien pu détruire ce monde[17].

Débâcle à Castro Gulch

Cette caricature politique de l'époque dépeint l'interprétation populaire de la fin de la crise des missiles cubains : Khrouchtchev aurait reculé devant la réticence de Kennedy à négocier avec un ennemi agressif. En réalité, c'est le contraire qui s'est produit : la menace thermonucléaire qui pesait sur le monde a été résolue grâce à un accord réciproque grandiose dans lequel des missiles nucléaires ont été démantelés par chaque partie.

Hors des sphères gouvernementales, les bénéfices d'une approche donnant-donnant par rapport à une attitude inflexible sont mis en évidence dans un récit du psychologue social Lee Ross. Il y évoque deux frères (ses cousins) propriétaires au Canada d'une grande entreprise d'articles à bas prix pour animaux de compagnie. Ces frères doivent négocier des espaces d'entrepôt dans les multiples villes où leurs produits sont distribués. L'un déclare : « Comme je sais précisément quel est le juste tarif d'un espace de stockage, ma stratégie consiste à faire une offre correcte et à ne pas en démordre

tout au long des négociations – voilà pourquoi je laisse mon frère négocier à ma place. »

L'échantillon presque gratuit

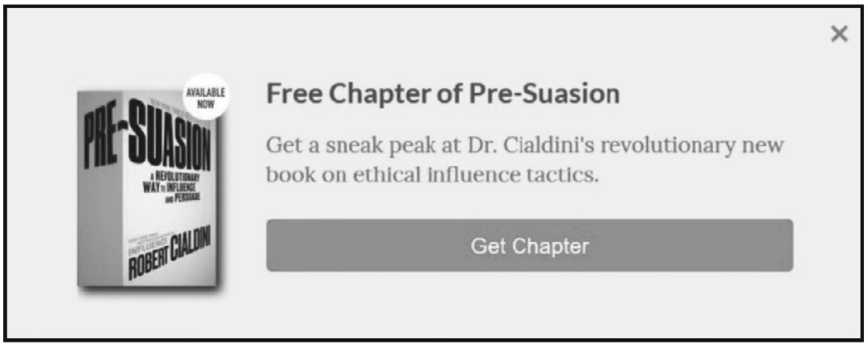
Bien évidemment, le pouvoir de la réciprocité s'applique aussi au domaine du merchandising. Il en existe une myriade d'exemples, mais celui que je vous propose nous est particulièrement familier. En tant que technique de marketing, l'échantillon gratuit a prouvé depuis longtemps son efficacité. La plupart du temps, on offre une petite quantité d'un produit donné aux clients potentiels pour voir s'ils l'apprécient. Cela relève certainement d'un désir légitime de la part du fabricant : montrer au public les qualités de son produit. Mais le plus beau, dans l'échantillon gratuit, c'est qu'il s'agit aussi d'un cadeau, qui, en tant que tel, induit le principe de réciprocité. Dans l'esprit du jujitsu, quiconque offre des échantillons gratuits peut libérer la puissance du sentiment d'obligation inhérent à un cadeau sous les apparences d'une innocente volonté d'informer.

Dans un magasin de friandises de Californie du Sud, des chercheurs ont analysé les mécanismes d'achat de clients qui, à leur entrée, avaient reçu ou non un bonbon gratuit. Ceux qui l'avaient eu montraient une tendance à l'achat 42 % plus élevée. Certes, il est possible que cela n'ait rien à voir avec le principe de réciprocité : peut-être le bonbon offert a-t-il tellement plu à ces clients qu'ils ont décidé d'en acheter. Mais cette explication ne résiste pas à un examen plus attentif : ces clients n'ont pas acheté davantage du produit goûté, mais seulement davantage de tous les autres bonbons. Apparemment, même s'ils n'appréciaient pas particulièrement la friandise gratuite, ils se sentaient redevables et obligés d'acheter *quelque chose*.

Les supermarchés sont le lieu de prédilection des échantillons gratuits : on offre souvent aux clients de petites quantités d'un produit donné. La plupart des gens ont du mal à accepter ces

échantillons proposés par des employés au sourire immuable puis à leur rendre un cure-dent ou une tasse avant de leur tourner le dos. Ils achètent généralement un peu du produit goûté, même s'il ne leur a pas vraiment plu. Selon les chiffres de Costco, un géant de la grande distribution, les échantillons gratuits permettent de dynamiser les ventes de toutes sortes de produits – bière, fromage, pizza surgelée, rouge à lèvres, etc. Une variante très efficace de cette stratégie marketing apparaît dans *La Persuasion clandestine* (Calmann-Lévy, 1964), le grand classique de Vance Packard. Il y cite le cas d'un gérant de supermarché en Indiana qui, un jour, a vendu près d'une demi-tonne de fromage en quelques heures : il lui a suffi de mettre ce fromage en avant et d'inviter les clients à s'en couper des lamelles à déguster gratuitement.

EBox


AVAILABLE NOW
PRE-SUASION
A REVOLUTIONARY WAY TO INFLUENCE AND PERSUADE
ROBERT CIALDINI
Free Chapter of Pre-Suasion
Get a sneak peak at Dr. Cialdini's revolutionary new book on ethical influence tactics.
Get Chapter

Un chapitre gratuit de *Pré-suasion*
Faites une incursion dans le nouvel ouvrage révolutionnaire du Dr Cialdini sur les stratégies d'influence éthiques.

Note de l'auteur : cette offre en ligne met en avant les deux raisons de l'efficacité d'un échantillon gratuit : (1) le chapitre gratuit donne aux clients la possibilité d'acheter le livre complet sur la base d'informations concrètes et (2) comme il s'agit d'un cadeau, ce chapitre peut leur donner le sentiment d'être obligés d'acheter tout le livre. Il se trouve que je connais l'auteur de ce livre et, quand je lui ai demandé laquelle de ces deux raisons il visait à travers cette publicité, il a déclaré que c'était la première, et uniquement la première. Je sais qu'au fond, c'est quelqu'un d'honnête,

mais, en tant que psychologue, je sais aussi que les gens ont tendance à croire ce qui les arrange. Je reste donc sceptique.

Une autre variante de la stratégie des échantillons gratuits est appliquée par Amway, une entreprise qui fabrique et distribue des produits de toilette et d'entretien de la maison à travers un réseau mondial de vente en porte-à-porte. Cette société partie de zéro réalise à présent un chiffre d'affaires annuel de 8,8 milliards de dollars. Elle recourt à l'échantillon gratuit dans le cadre d'un dispositif appelé BUG. Celui-ci consiste en un assortiment de produits de la marque – flacons d'encaustique, de détergent, de shampooing, de désodorisant, d'insecticide ou de lave-vitres – apportés aux clients dans une mallette prévue à cet effet ou dans un simple sac plastique. Selon le très confidentiel manuel de ventes d'Amway, le vendeur doit alors confier le BUG à la cliente « pendant 24, 48 ou 72 heures, gratuitement et sans obligation d'achat. Dites-lui seulement que vous aimeriez qu'elle teste les produits. […] C'est une offre à laquelle personne ne peut résister ». À la fin de cette période d'essai, le représentant Amway doit revenir et prendre la commande des produits que la cliente souhaite acheter. Comme les clientes n'utilisent qu'une petite partie des flacons, le représentant peut ensuite apporter ce qui reste du BUG à la prochaine cliente potentielle sur sa liste ou de l'autre côté de la rue, et répéter le processus. La plupart des vendeurs Amway ont plusieurs BUG qui circulent en même temps sur leur zone.

Bien entendu, vous savez comme moi que les clientes qui ont accepté et essayé les produits du BUG sont tombées dans le piège du principe de réciprocité. Une grande partie d'entre elles se sentent obligées de commander les produits qu'elles ont testés et consommés en partie – et, bien sûr, Amway en est clairement conscient. Même dans une entreprise aussi prospère qu'Amway, le dispositif BUG a fait

grand bruit. Les rapports des distributeurs fédéraux à la société mère font état d'un effet remarquable : « Incroyable ! On n'a jamais vu un tel engouement. Le produit se vend à une vitesse incroyable, et ce n'est que le début. […] Depuis que les distributeurs locaux se servent du BUG, les ventes ont explosé » [Distributeur de l'Illinois]. « C'est l'idée la plus fantastique qu'on ait eue dans la vente directe ! […] En moyenne, les clientes achètent à peu près la moitié du BUG quand on revient le chercher. […] En un mot, c'est énorme ! On n'a jamais vu une réaction pareille dans tout notre réseau [Distributeur du Massachusetts]. »

Les distributeurs Amway semblent effarés – contents, mais effarés quand même – par le fabuleux pouvoir du BUG. À ce stade, vous et moi sommes moins étonnés.

Le principe de réciprocité régit de nombreuses situations de nature purement interpersonnelle, dans lesquelles il n'est question ni d'argent ni d'échanges commerciaux. À cet égard, je peux vous rapporter le cas fort instructif d'une femme qui a sauvé sa propre vie non en *donnant* un cadeau mais en *refusant* un cadeau et les obligations écrasantes qui allaient avec. En novembre 1978, le pasteur Jim Jones, fondateur du Temple du peuple et gourou de la communauté de Jonestown (Guyana), a appelé les membres de la secte au suicide collectif. Pour la plupart, ceux-ci ont accepté de boire un mélange de Kool-Aid et de cyanure puisé dans une baignoire. Mais Diane Louie, une adepte de la secte, a rejeté l'injonction de Jones et quitté Jonestown pour s'enfoncer dans la jungle. Elle attribue son acte à son refus antérieur d'accepter des faveurs de la part de Jones quand elle était dans le besoin. Lorsqu'elle était malade, elle a repoussé la nourriture supplémentaire qu'il lui proposait car « je savais qu'une fois qu'il m'aurait accordé ces privilèges, il me tiendrait. Je ne voulais pas lui devoir quoi que ce soit ». L'erreur du pasteur

Jones a peut-être été de trop bien enseigner les Saintes Écritures à Diane Louie, en particulier ce verset : « Tu ne recevras point de présent ; car les présents aveuglent ceux qui ont les yeux ouverts et corrompent les paroles des justes » (Exode 23, 8) [18].

L'efficacité du sur-mesure

Le pouvoir du principe de réciprocité est impressionnant, mais il peut encore être accru dans certaines conditions : quand le premier cadeau est adapté, et donc personnalisé, aux besoins ou préférences de son bénéficiaire. Une amie consultante m'a raconté que, lorsqu'elle soumet sa facture à un client réputé pour sa lenteur à s'acquitter de ses dettes – réputé dans le milieu pour laisser traîner les choses pendant six mois –, elle utilise des cadeaux personnalisés afin d'accélérer le paiement. Il y a quelque temps, elle a accompagné sa note d'honoraires d'un petit présent – un bloc de papier à lettres de qualité, une petite boîte de chocolats et une carte Starbucks. Le client a payé au bout de trois mois. Plus récemment, elle a joint une carte postale provenant du musée d'art local, qui représentait un objet d'art moderne – un style qui, elle sait, passionne le client en question. Elle m'assure qu'à présent ses factures sont payées presque sur-le-champ. Ses collègues sont impressionnées et veulent savoir comment elle se débrouille. Jusqu'à présent, affirme-t-elle, c'est resté un secret.

Outre le fait d'adapter un cadeau aux goûts d'un client, le personnaliser en fonction de ses besoins actuels peut en multiplier l'impact. Des études menées dans un fast-food montrent l'efficacité de cette méthode. Certains visiteurs étaient chaleureusement accueillis à leur entrée. D'autres étaient reçus avec le même enthousiasme et se voyaient offrir un joli porte-clés. En accord avec le principe de réciprocité, le deuxième groupe a consommé 12 % de plus que le premier. Un troisième échantillon de visiteurs recevaient un accueil chaleureux, et on leur donnait un petit gobelet de yaourt.

Bien que la valeur du yaourt soit identique à celle du porte-clés, ce groupe a consommé 24 % de plus que le premier. Pourquoi ? Parce que les visiteurs entraient avec une envie de nourriture et que le cadeau était adapté à leur besoin du moment.

Il y a un certain temps, mon collègue Brian Ahearn m'a envoyé un article tiré d'une revue commerciale. Il décrivait le choc éprouvé par le cadre supérieur d'une chaîne d'hôtels internationale en prenant connaissance des résultats d'un coûteux programme de la société intitulé « Une expérience client sans faille ». Ce n'étaient pas les clients dont le séjour avait été parfait qui se déclaraient les plus satisfaits et disposés à renouveler l'expérience. Au contraire, c'étaient ceux qui avaient été confrontés à un problème auquel le personnel de l'hôtel avait aussitôt remédié. Il existe de multiples explications à ce phénomène. Par exemple, une fois que les clients savent que l'hôtel est capable de résoudre efficacement les problèmes, ils sont davantage convaincus que cela restera le cas à l'avenir. Je suis certain que c'est possible, mais je crois qu'un autre facteur entre en jeu : l'intervention du personnel pour corriger telle ou telle bévue est probablement perçue par les clients comme une « assistance personnalisée » que l'hôtel s'est efforcé de leur fournir à tout prix. En vertu du principe de réciprocité, l'hôtel mérite alors quelque chose en retour : une excellente évaluation et la fidélité du client.

Lors de conférences d'affaires, j'évoque souvent l'étonnante découverte de ce cadre d'hôtel et mes explications à ce phénomène. Pendant l'une d'entre elles, j'ai reçu la confirmation de mon explication basée sur la réciprocité : le directeur du complexe hôtelier où je m'exprimais s'est levé dans le public pour relater un incident survenu le jour même. Une cliente voulait jouer au tennis avec ses deux jeunes enfants, mais la paire de raquettes pour enfants dont disposait le complexe était déjà utilisée. Le directeur a donc

demandé à un membre du personnel de se rendre dans un magasin de sport local, d'acheter deux raquettes adaptées, et de les remettre à la cliente dans les vingt minutes. Un peu plus tard, celle-ci est allée voir le directeur dans son bureau et a déclaré : « Je viens de réserver pour toute la famille dans cet hôtel pour le week-end du 4 Juillet à cause de ce que vous avez fait pour moi. »

De façon intéressante, si l'hôtel avait eu ces deux raquettes supplémentaires en réserve – pour assurer à ses clients une « expérience sans faille » –, leur disponibilité n'aurait pas été considérée comme un cadeau ou un service spécial méritant gratitude et fidélité. Pour cette mère, elle n'aurait sans doute constitué qu'un élément insignifiant de son séjour.

Je suis convaincu que c'est la *réaction* sur mesure à une erreur qui fait que le client a l'impression qu'on lui rend un service personnalisé. Ce sentiment fait entrer en jeu le principe de réciprocité, lequel nous permet de comprendre comment, paradoxalement, une gaffe peut engendrer de tels niveaux de satisfaction et de loyauté. Autrement dit, les gens se sentent peut-être mieux quand on résout leurs problèmes que quand ils n'en ont pas[19].

Dettes forcées

Nous avons vu plus tôt que le principe de réciprocité est si puissant que, en l'appliquant, des individus étrangers, antipathiques ou importuns peuvent accroître leurs chances de nous faire accéder à leurs requêtes. Outre son pouvoir, ce principe présente un autre aspect qui facilite ce phénomène. Une personne peut déclencher un sentiment d'obligation en nous rendant un service que nous n'avons pas sollicité. Rappelez-vous que ce principe affirme seulement que nous devons rendre la pareille aux autres ; pour ce faire, il n'exige pas que nous ayons préalablement réclamé la faveur qu'ils nous font. Par exemple, l'association des anciens combattants handicapés

d'Amérique rapporte qu'un simple appel aux dons envoyé par courrier obtenait un taux de réponse de 18 %. En revanche, quand cet envoi contenait aussi un cadeau spontané (des autocollants au nom et à l'adresse du destinataire), ce taux atteignait 35 %. Autrement dit, on se sent peut-être davantage obligé de retourner une faveur qu'on a requise, mais cette requête n'est pas nécessaire pour déclencher le sentiment d'obligation.

En nous attardant un instant sur l'objectif social du principe de réciprocité, nous allons voir pourquoi. Ce principe a été établi pour permettre le développement de relations réciproques entre individus afin qu'une personne puisse *initier* une telle relation sans crainte de perdre quelque chose. Si le principe doit servir ce but, alors une première faveur spontanée doit avoir la capacité de créer une obligation. Rappelez-vous aussi que les relations réciproques confèrent un avantage extraordinaire aux cultures qui les encouragent ; par conséquent, de fortes pressions vont s'exercer pour que le principe remplisse son objectif. Il n'est pas étonnant que le célèbre anthropologue français Marcel Mauss, en évoquant les pressions sociales qui entourent le processus de don, affirme qu'il y a une obligation de donner, une obligation de recevoir et une obligation de rembourser.

Bien que l'obligation de rembourser constitue l'essence même du principe de réciprocité, c'est l'obligation de recevoir qui rend ce principe si facile à exploiter. Celle-ci réduit notre liberté de choisir envers qui nous nous endettons, et elle met le pouvoir entre les mains des autres. Revenons sur deux exemples précédents afin d'étudier le fonctionnement du processus. Tout d'abord, dans l'étude de Regan, nous avons vu que la faveur qui a poussé les sujets à acheter le double de billets de loterie à Joe n'était pas sollicitée. Joe avait quitté la pièce de son propre chef pour revenir avec un Coca pour lui et un autre

pour le sujet. Aucun sujet n'a refusé ce cadeau. Il est aisé de comprendre pourquoi il aurait été maladroit de le faire : Joe avait déjà dépensé son argent ; dans ces circonstances, ce soda n'était pas une faveur déplacée – d'autant plus que Joe en avait déjà un ; et il aurait été malpoli de repousser le geste attentionné de Joe. Néanmoins, ce Coca a créé chez les sujets un sentiment d'obligation qui s'est clairement manifesté quand Joe a exprimé son désir de vendre des tickets de loterie. Remarquez l'asymétrie de la situation : Joe est le seul à faire de vrais choix. C'est lui qui a choisi le don initial, et c'est lui qui a choisi la manière de s'acquitter de cette dette. Certes, on pourrait objecter que le sujet avait le choix de refuser les deux propositions de Joe, mais, en réalité, cela lui aurait été difficile. Pour rejeter chacune de ces offres, le sujet aurait dû aller à l'encontre des forces sociales qui encouragent la réciprocité.

De nombreux organismes sont conscients de la capacité des cadeaux spontanés à produire un sentiment d'obligation. Nous recevons régulièrement de petits objets dans notre courrier – étiquettes personnalisées, cartes de vœux, porte-clés – d'associations caritatives qui les accompagnent d'une demande de don. Personnellement, j'en ai compté cinq rien que l'année passée, dont deux envoyés par des organisations d'anciens combattants, et le reste par des écoles et des hôpitaux missionnaires. Tous les messages joints avaient un point commun : les objets étaient un don de l'organisme, et l'argent que j'enverrais ne devait pas être considéré comme un paiement, mais plutôt comme un retour de faveur. Comme le mentionnait la lettre d'un des programmes missionnaires, le paquet de cartes de vœux que j'avais reçu ne devait pas être payé mais était destiné à « encourager votre [ma] générosité ». Cette association avait tout avantage à ce que les cartes soient considérées comme un cadeau plutôt que comme une marchandise, car s'il existe une forte pression

sociale pour nous inciter à retourner une faveur, même non sollicitée, il n'en existe pas de telle pour acheter un produit commercial non désiré[20].

TÉMOIGNAGE d'un étudiant

L'année dernière, en rentrant chez mes parents pour les vacances de Thanksgiving au volant de ma voiture, j'ai été directement confronté au principe de réciprocité quand j'ai crevé un pneu. Une femme en tenue d'infirmière s'est arrêtée et a proposé de me ramener à la maison. Je lui ai dit à plusieurs reprises que celle-ci se trouvait à 40 kilomètres de là et à l'opposé de sa destination, mais elle n'a rien voulu entendre et a refusé que je la dédommage. Tout cela a éveillé chez moi ce désagréable sentiment d'obligation que vous décrivez dans Influence et manipulation.

Dans les jours suivant cet incident, mes parents ont eux aussi éprouvé une certaine anxiété. Le principe de réciprocité et l'inconfort associé à cette dette ont déclenché une légère névrose dans toute la maisonnée. Nous nous sommes démenés pour découvrir l'identité de cette infirmière afin de pouvoir lui envoyer des fleurs ou un cadeau – en vain. Si nous avions trouvé cette femme, je crois qu'elle aurait pu nous demander tout ce qu'elle voulait tant nous nous sentions redevables. En désespoir de cause, ma mère a finalement recouru à la seule solution qui lui restait : dans ses prières lors du dîner de Thanksgiving, elle a demandé au Seigneur de dédommager ma bienfaitrice depuis les cieux.

Note de l'auteur : ce récit illustre bien le fait qu'un service spontané peut engager le principe de réciprocité, mais il souligne également un élément notable concernant les obligations liées à ce principe : elles ne se limitent pas aux individus directement concernés par l'aide offerte ou reçue. Elles s'étendent aux membres du groupe auquel ces individus appartiennent. Non seulement la famille de cet étudiant s'est sentie redevable du service dont il a bénéficié, mais, si elle en avait été capable, elle aurait pu s'acquitter de sa dette en venant en aide à un membre de la famille de l'infirmière, ainsi que le montre une étude (Goldstein et al., 2007). D'autres recherches soulignent que ce type de réciprocité basée sur le groupe inclut la maltraitance : si un membre

d'un autre groupe nous fait du mal et que nous ne pouvons lui rendre la pareille, nous aurons tendance à nous venger en malmenant un autre membre de ce groupe (Hugh-Jones, Ron et Zultan, 2019).

Des échanges inéquitables

Il existe un autre aspect du principe de réciprocité qui lui permet d'être exploité pour en retirer un profit. Paradoxalement, bien que ce principe ait été établi pour favoriser l'équité des échanges, on peut y recourir pour obtenir des résultats clairement inégaux. Le principe exige qu'à un acte spécifique corresponde une action similaire. Un service offert doit engendrer un service du même ordre, non de l'indifférence, et moins encore de l'agression. Cependant, il existe une grande marge de manœuvre : une petite attention de départ peut déclencher un sentiment de dette assez fort pour nous amener à retourner une faveur beaucoup plus importante. En effet, comme nous l'avons vu, dans la mesure où ce principe autorise un individu à choisir à la fois la nature de la faveur initiale et celle du service octroyé en retour, nous pouvons aisément être manipulés par les personnes qui voudraient exploiter le principe de réciprocité à leur avantage.

Pour illustrer ce phénomène, revenons à l'expérience de Regan. Dans cette étude, Joe a créé la dette en offrant une bouteille de Coca-Cola aux sujets, puis a demandé à ceux-ci de lui acheter des billets de loterie à 25 cents pièce. Ce que je ne vous ai pas encore dit, c'est que cette étude a été réalisée dans les années 1960 et qu'à l'époque une bouteille de Coca ne coûtait que 10 cents. En moyenne, les sujets à qui Joe avait offert une boisson ont acheté deux billets – certains sont même allés jusqu'à en prendre sept. Même si on s'en tient à la moyenne, Joe a fait une sacrée affaire : un retour sur investissement de 500 %, ce n'est pas rien !

Dans son cas, cependant, ces 500 % correspondaient à un gain de seulement 50 cents. Le principe de réciprocité peut-il occasionner des différences vraiment significatives en termes d'échange de services ? Dans certaines circonstances, c'est parfaitement possible. Considérez le témoignage d'une de mes étudiantes au sujet d'une journée qui lui a laissé un souvenir amer : « C'est arrivé il y a environ un an. Je n'arrivais pas à faire démarrer ma voiture. Un type qui passait dans le parking est venu me voir et, après quelques tentatives, il a réussi à lancer le moteur. Je l'ai remercié, il a répondu « De rien » et, avant qu'il s'éloigne, je lui ai dit de ne pas hésiter le jour où il aurait besoin d'aide. Un mois plus tard, il a frappé chez moi : il voulait emprunter ma voiture pendant deux heures parce que la sienne était au garage. Je me sentais redevable, mais aussi un peu réticente, parce que ma voiture était neuve et que ce type avait l'air très jeune. Par la suite, j'ai découvert qu'il était mineur et n'était pas assuré. Quoi qu'il en soit, je lui ai prêté ma voiture. Il l'a démolie. »

Comment est-il possible qu'une jeune femme intelligente ait accepté de confier sa nouvelle voiture à un parfait inconnu, adolescent de surcroît, uniquement sur la base d'un petit service rendu un mois plus tôt ? Ou, plus généralement, comment se fait-il que de petites attentions soient souvent payées en retour par des services beaucoup plus conséquents ? En premier lieu, il faut évoquer le caractère particulièrement déplaisant du sentiment d'obligation : il est désagréable d'avoir une dette envers quelqu'un. Elle nous pèse, et nous voulons nous en débarrasser. L'origine de ce sentiment est facile à identifier : les échanges réciproques étant cruciaux dans les sociétés humaines, nous sommes conditionnés à nous sentir mal à l'aise quand nous sommes redevables. En passant outre à ce besoin de rembourser nos dettes, nous mettrions fin à une séquence de réciprocité et prendrions le risque que notre bienfaiteur renonce à

nous rendre service par la suite. Aucun de ces résultats ne serait bénéfique pour la société. Voilà pourquoi on nous habitue depuis l'enfance à étouffer émotionnellement sous le poids de la reconnaissance. Cela seul suffit à nous faire consentir à des échanges disproportionnés, uniquement pour nous libérer du poids psychologique de la dette. Comme l'affirme un proverbe japonais, « Rien ne coûte plus cher que ce qui est gratuit ».

Mais ce n'est pas la seule raison. Quiconque enfreint le principe de réciprocité en acceptant un service sans chercher à rendre la pareille s'expose à être rejeté par le groupe social – sauf, bien sûr, si des circonstances ou une incapacité particulières l'empêchent de s'acquitter de sa dette. Mais, en général, les individus qui ne se soumettent pas au principe de réciprocité font l'objet d'un véritable mépris. Personne n'aime être qualifié de « profiteur » ou d'« ingrat » ; nous redoutons tellement ces étiquettes que, pour y échapper, il peut nous arriver d'accepter un échange inéquitable.

off the mark.com
by Mark Parisi
I'M A LOUSY TIPPER AND I'D LIKE YOUR RUDEST WAITRESS SO I WON'T FEEL GUILTY ABOUT IT...
offthemark.com
MENU
PLEASE WAIT TO BE SEATED
MARK PARISI

Échanges et culpabilité

« Comme je donne des pourboires ridicules, je voudrais votre serveuse la plus antipathique histoire de ne pas me sentir coupable. »

Même les personnes les plus radines éprouvent un sentiment d'obligation. Mais cette règle peut aussi être exploitée par les serveurs des restaurants pour obtenir de plus gros pourboires. Selon une étude, en offrant une friandise aux clients au moment de présenter l'addition, un serveur augmente son pourboire de 3,3 %. En offrant deux bonbons à chaque convive, le pourboire augmente de 14 % (Strohmetz *et al.*, 2002).

Associées l'une à l'autre, l'expérience du malaise et la possible exposition à l'opprobre ont un coût psychologique important. Dans cette perspective, il n'y a rien d'étonnant à ce que, au nom de la réciprocité, nous donnions souvent plus que nous avons reçu. Et il est tout aussi normal que nous évitions en général de réclamer une aide pourtant bienvenue si nous savons ne pas être en mesure de renvoyer l'ascenseur. Le coût psychologique peut en effet surpasser la perte matérielle.

On peut aussi être amené à refuser certains dons ou avantages par crainte de pertes d'autre nature. Les femmes évoquent fréquemment le désagréable sentiment d'obligation qu'elles éprouvent à l'égard d'un homme qui vient de leur offrir un cadeau coûteux ou un repas dans un grand restaurant. Accepter un simple verre dans un bar peut susciter un sentiment de dette. L'une de mes étudiantes a très bien décrit ce phénomène dans un devoir : « Après avoir été plusieurs fois échaudée, je refuse de me faire payer mes boissons par les hommes que je croise en boîte ; de cette façon, ni eux ni moi ne considérons que je leur suis sexuellement redevable. » Les études montrent que ses craintes sont loin d'être infondées : quand une femme laisse un homme lui offrir un verre, elle est aussitôt jugée (par les observateurs des deux sexes) plus sexuellement disponible pour lui que si elle avait payé sa boisson elle-même.

Le principe de réciprocité s'applique à la plupart des relations. Cependant, sous sa forme la plus pure – un échange équitable de cadeaux et de services –, il est inutile et peu souhaitable dans le cadre de la famille ou des amitiés de longue date. Dans ces relations « communautaires », l'échange réciproque est constitué par *la volonté de fournir ce dont l'autre a besoin quand il en a besoin.* Avec cette forme de réciprocité, il n'est pas nécessaire de calculer l'équité des échanges, seulement de considérer si les deux parties appliquent la règle en général[21].

TÉMOIGNAGE d'un expatrié américain en Australie

Nous nous sommes installés en Australie il y a quelque temps, et ma fille de 5 ans a du mal à s'adapter à cette nouvelle culture et à se faire de nouveaux amis. Récemment, alors que nous nous promenions dans le quartier avec ma femme, notre fille a essayé de laisser des « cadeaux » dans les boîtes à lettres des voisins. Il s'agissait de simples dessins au crayon, pliés et refermés pour former une lettre. Rien de méchant, mais je craignais que son geste soit mal perçu – j'entendais déjà le voisinage se plaindre que des inconnus polluaient leur boîte à lettres. C'est alors que se sont produits des phénomènes étonnants. Dans notre boîte, nous avons trouvé des cartes – de celles qu'on achète dans le commerce entre 3 et 5 dollars pièce – adressées à ma fille. Ensuite, ce sont des paquets de bonbons et des petits jouets qui sont apparus. Si je n'avais pas lu votre livre, je n'aurais pas compris ce qui se passait. Le pouvoir de réciprocité est incroyable : ma fille a désormais tout un groupe d'amis avec lesquels elle joue chaque jour dans le parc en face de chez nous.

Note de l'auteur : j'aime beaucoup ce témoignage parce qu'il souligne deux aspects du principe de réciprocité que nous avons déjà évoqués : non seulement le principe peut déclencher des échanges inéquitables, mais il permet aussi de commencer des relations sociales. Même les jeunes enfants y voient une façon de provoquer ces relations.

Concessions réciproques

Il existe une seconde façon d'utiliser le principe de réciprocité pour amener une personne à accepter une requête. Elle est plus subtile mais, d'une certaine façon, plus efficace que d'offrir directement un service à quelqu'un avant de lui demander de vous rendre la pareille. Il y a quelques années, j'ai vécu une expérience qui m'a personnellement confronté à l'efficacité de cette technique.

Je marchais dans la rue lorsqu'un garçon d'une douzaine d'années m'a abordé. Après s'être présenté, il m'a expliqué qu'il

vendait des billets à 5 dollars pour la fête annuelle des scouts qui avait lieu le samedi suivant. Est-ce que j'acceptais de lui en acheter ? J'ai décliné son offre. « D'accord, a-t-il enchaîné, mais si vous ne voulez pas de billet, pourquoi ne prendriez-vous pas une de nos barres chocolatées ? Elles ne coûtent que 1 dollar. » J'en ai acheté deux et, aussitôt, je me suis aperçu qu'il venait de se produire quelque chose de remarquable. En effet : (a) je n'aime pas les barres chocolatées, (b) je tiens à mon argent, (c) je me retrouvais avec deux barres chocolatées et (d) le garçon était reparti avec deux de mes précieux dollars.

Pour tenter de comprendre précisément le processus en œuvre lors de mon échange avec ce jeune scout, je suis allé au bureau et j'ai organisé une réunion avec mes assistants de recherches. En discutant de la situation, nous avons découvert de quelle façon le principe de réciprocité m'avait amené à accepter d'acheter ces friandises. Selon la règle générale, une personne qui se comporte d'une certaine manière avec nous mérite une action similaire de notre part. Nous avons vu qu'une conséquence de cette règle est l'obligation de rendre la pareille. Une autre de ses conséquences, cependant, est l'obligation de faire une concession à qui nous en a fait une. En y réfléchissant, mes assistants et moi, nous avons pris conscience que c'était exactement ce qui venait de se produire entre le jeune scout et moi : il m'a présenté sa proposition de me vendre des barres chocolatées à 1 dollar comme une concession de sa part après mon refus de lui acheter des billets à 5 dollars. En vertu du principe de réciprocité, je me devais de faire à mon tour une concession. Et c'est ce qui s'est produit, nous l'avons vu : je suis donc passé de l'opposition au consentement lorsqu'il a revu sa requête à la baisse, alors même qu'aucune de ses deux offres ne m'intéressait vraiment.

C'est un exemple typique de la façon dont on peut utiliser un levier d'influence pour obtenir le consentement d'une personne. J'ai été poussé à l'achat, non parce que le produit proposé me plaisait, mais parce qu'il m'a été présenté de manière à faire entrer en jeu le principe de réciprocité. Peu importe que je n'aime pas les barres chocolatées : ce jeune scout m'a fait une concession, *clic*, *envoi* : j'ai réagi par une concession de ma part. Certes, la tendance aux concessions réciproques n'est pas assez forte pour être efficace quelles que soient les personnes et les situations – aucun des leviers d'influence décrits dans cet ouvrage ne l'est. Cependant, dans mon échange avec le scout, cette tendance a été suffisamment puissante pour que je me retrouve, perplexe, en possession de deux friandises dont je n'avais nullement besoin.

Pourquoi me suis-je senti obligé de faire moi aussi une concession ? Une fois de plus, parce que cette tendance profite à la société. Tout groupe humain a intérêt que ses membres œuvrent ensemble à l'accomplissement d'objectifs communs. Cependant, dans beaucoup d'interactions sociales, les participants commencent par annoncer des exigences inacceptables pour les autres. Par conséquent, la société doit faire en sorte que ces demandes irrecevables soient écartées au profit d'une coopération socialement bénéfique. Dans ce but, elle met en place des procédures favorisant les compromis. Le phénomène de concessions réciproques en fait partie.

Le principe de réciprocité déclenche les concessions réciproques de deux façons. La première est évidente : il pousse le bénéficiaire d'une concession initiale à rendre la pareille. La seconde, bien que moins manifeste, est tout aussi déterminante : en raison de l'obligation de réciprocité du bénéficiaire, les individus se sentent libres de faire la *première* concession, initiant ainsi un processus

d'échanges avantageux. Après tout, s'il n'existait aucune obligation de rendre, qui accepterait de faire le premier sacrifice ? Cela reviendrait à risquer de donner sans rien recevoir en échange. Heureusement, grâce au principe de réciprocité, nous pouvons faire le premier pas sans danger, sachant que notre vis-à-vis est obligé de nous renvoyer l'ascenseur.

Rejet-retrait

Dans la mesure où la mise en place du compromis est régie par le principe de réciprocité, le recours à la concession initiale peut être une tactique extrêmement efficace. Très simple, elle peut se définir comme la technique du rejet-retrait, ou technique de la « porte-dans-le-nez ». Imaginez que vous souhaitez obtenir quelque chose de ma part. Vous pouvez augmenter vos chances en me soumettant d'abord une demande plus coûteuse que je vais fort probablement rejeter. Puis, après avoir essuyé mon refus, vous allez me présenter une requête moins importante – celle qui vous intéresse véritablement depuis le début. Si vous avez adroitement formulé vos demandes, je vais considérer la seconde comme une concession que vous me faites et me sentir obligé de vous faire à mon tour une concession : accéder à votre seconde requête.

Est-ce ainsi que le jeune scout m'a amené à lui acheter ses barres chocolatées ? A-t-il renoncé à me vendre des produits à 5 dollars pour m'en proposer à 1 dollar dans le cadre d'une stratégie destinée à écouler ses friandises ? En tant que scout de la première heure, j'espère sincèrement que non. Mais que l'enchaînement de ces deux requêtes – l'une coûteuse, l'autre moins – soit intentionnel ou pas, le résultat est le même : ça marche. Et comme ça marche, la technique rejet-retrait peut et va être employée à dessein par certaines personnes pour arriver à leurs fins. Dans un premier temps, nous allons examiner comment on peut utiliser cette tactique pour obtenir

efficacement le consentement. Ensuite, nous verrons de quelle manière elle est déjà employée. Enfin, nous nous arrêterons sur certains aspects moins connus de cette technique, mais qui en font l'une des armes de consentement les plus efficaces.

Rappelez-vous qu'après ma rencontre avec le jeune scout, j'ai convoqué mes assistants de recherches pour qu'ils m'aident à comprendre ce qui m'était arrivé (et à faire disparaître les pièces à conviction par la même occasion). En fait, nous sommes même allés plus loin que ça. Nous avons élaboré une expérience destinée à tester l'efficacité de la procédure consistant à se rabattre sur une demande sincère après le rejet d'une première demande plus coûteuse. Notre objectif était double. D'abord, nous voulions vérifier si ce procédé fonctionnait sur d'autres personnes que moi. En effet, il avait fort bien marché sur moi le jour même mais, comme je suis du genre à me faire avoir à tous les coups, il n'était pas inutile de se poser la question : la technique rejet-retrait est-elle efficace sur un assez grand nombre d'individus pour être utile en tant qu'outil de persuasion ? Dans ce cas, cette stratégie méritait d'être prise en compte.

En second lieu, notre intention était de déterminer la puissance de cette technique en tant qu'outil de persuasion. Permettait-elle de susciter le consentement à une requête réellement coûteuse ? Autrement dit, la *plus petite* requête (celle sur laquelle le solliciteur se rabat) devait-elle nécessairement être *petite* ? Si nous avions bien compris les mécanismes de cette stratégie, la seconde demande n'avait pas à être insignifiante – seulement moins coûteuse que la première. Nous soupçonnions que l'essentiel, lors du passage d'une requête à l'autre, était que le solliciteur ait l'air de faire une concession. Par conséquent, la seconde demande pouvait être objectivement coûteuse – il suffisait qu'elle le soit moins que la première pour que la magie opère.

Après réflexion, nous avons décidé de tester cette technique en exprimant une demande à laquelle peu de gens seraient enclins à accéder. Prétextant que nous étions des représentants du « Programme d'orientation pour la jeunesse » du comté, nous avons demandé à des étudiants du campus s'ils accepteraient d'accompagner un groupe de jeunes délinquants à l'occasion d'une sortie au zoo. L'idée de devoir veiller pendant des heures sur un groupe de délinquants sans âge précis dans un lieu public n'était guère engageante et, comme nous l'avions prévu, la grande majorité des étudiants (83 %) a décliné notre offre. Pourtant, nous avons obtenu des résultats très différents auprès d'un échantillon similaire d'étudiants auxquels la même question a été posée, à une différence près. Avant de les inviter à animer bénévolement une excursion au zoo, nous leur avons demandé un service bien plus coûteux encore : consacrer deux heures par semaine à des jeunes délinquants pendant un minimum de deux ans. Bien entendu, ils ont tous rejeté cette requête démesurée, et c'est seulement alors que nous leur avons soumis la demande plus raisonnable d'accompagner ces jeunes au zoo. Ce retrait par rapport à la requête initiale a fait grimper notre taux de réussite de façon spectaculaire : trois fois plus d'étudiants soumis à cette tactique ont accepté de jouer le rôle d'accompagnateurs.

N'importe quelle stratégie susceptible de tripler le taux de consentement à une requête coûteuse (dans notre étude, il est passé de 17 à 50 %) va être employée fréquemment dans diverses circonstances, n'en doutez pas. Les syndicats, par exemple, ont souvent recours à cette tactique consistant à poser des exigences exorbitantes qu'ils ne comptent pas voir satisfaites, mais qu'ils peuvent retirer et remplacer par des exigences moindres afin d'obtenir de réelles concessions de la part de leurs interlocuteurs.

Manifestement, le procédé est d'autant plus efficace que la demande initiale est élevée, car cela laisse davantage de marge de manœuvre pour de fausses concessions. Mais ce n'est vrai que dans une certaine limite. L'université Bar-Ilan, en Israël, a mené sur la technique rejet-retrait une étude qui montre que, si la demande initiale est extrême au point de paraître incongrue, l'arme se retourne contre son utilisateur, car le solliciteur apparaît comme un négociateur de mauvaise foi : son retrait par rapport à sa proposition radicale n'est pas considéré comme une concession sincère et n'appelle donc aucune concession en retour. Un bon négociateur va donc soumettre une demande juste assez exagérée pour déclencher un enchaînement de concessions réciproques et de contre-propositions qui permettra d'obtenir une offre finale satisfaisante de la part de son interlocuteur[22].

TÉMOIGNAGE d'un informaticien en Allemagne

Après avoir achevé mes études supérieures en génie électrique et travaillé pendant quatre ans dans le secteur de l'énergie, j'ai quitté mon emploi pour suivre mes aspirations, et je me suis lancé dans le développement de logiciels. Comme j'étais autodidacte dans ce domaine, j'ai commencé à travailler dans une petite entreprise de dix personnes en tant qu'ingénieur informaticien. Au bout de deux ans, j'ai décidé de demander une augmentation. Seul hic : le directeur de l'entreprise était réputé pour ne jamais accorder d'augmentation. Voici ce que j'ai fait.

D'abord, j'ai préparé le terrain en informant mon patron du nombre d'heures supplémentaires que j'avais effectuées, mais aussi des bénéfices que j'avais contribué à apporter à l'entreprise. Ensuite, je lui ai dit : « Je ne pense pas être un employé moyen : je fais davantage qu'un employé moyen, et j'aimerais gagner le salaire moyen correspondant à mon poste sur le marché, soit XX XXX euros par an » (à l'époque, mon salaire était 30 % au-dessous de la moyenne). Il a répondu sèchement : « Non. » Après un silence de quelques secondes, j'ai dit : « OK, alors pouvez-vous me donner XXX euros de plus par mois et la possibilité de travailler un jour à la maison ? » Il a accepté.

Je savais très bien qu'il ne me donnerait pas le salaire moyen du marché.

En réalité, je voulais une augmentation juste et une journée en télétravail, ce qui me permettrait de passer plus de temps avec ma fiancée. Je suis reparti de son bureau avec deux choses : (1) une augmentation de salaire de 23 % et (2) une nouvelle passion pour le jeu de rejet-retrait.

Note de l'auteur : vous remarquerez ici, comme c'est souvent le cas, que le recours à la stratégie rejet-retrait engage aussi l'action du principe de contraste. Non seulement le montant initial très élevé donne au second montant l'allure d'une concession, mais il fait apparaître celui-ci encore plus petit.

P.-S. : le nom de ce lecteur n'apparaît pas dans la liste de ceux qui m'ont envoyé leur témoignage : comme il me l'a demandé, seules ses initiales (M. S.) y figurent.

Concessions réciproques, perception contrastée, et mystère du Watergate

Nous avons déjà évoqué l'une des raisons du succès de la technique rejet-retrait – son recours au principe de réciprocité. Il en existe d'autres qui expliquent l'efficacité de cette stratégie des requêtes successives. La première est liée à la perception contrastée dont nous avons parlé au premier chapitre. Ce principe explique, entre autres, qu'un homme aura tendance à payer un pull-over plus cher s'il le choisit après avoir acheté un costume plutôt qu'avant : en comparaison, il aura l'impression qu'il est bon marché. De même, le procédé des requêtes successives utilise le principe de contraste : comparée à la première, la seconde requête va paraître plus raisonnable qu'elle l'est en réalité. Si je veux vous emprunter 10 dollars, je peux faire paraître cette somme plus modeste en vous demandant d'abord de me prêter 20 dollars. L'élégance de cette stratégie, c'est qu'en commençant par réclamer 20 dollars avant de me satisfaire de 10 dollars, je fais appel à la fois au principe de réciprocité et au principe de contraste. Non seulement ces 10 dollars seront considérés comme une concession qui doit être payée de retour, mais cet emprunt va sembler plus raisonnable que si j'avais demandé directement 10 dollars.

Les influences combinées de la réciprocité et du contraste recèlent une puissance redoutable. Réunies dans l'enchaînement rejet-retrait, elles sont d'une rare efficacité. J'y vois la seule explication possible à l'une des décisions politiques les plus scandaleuses des temps modernes : celle d'aller cambrioler les bureaux du Parti démocrate dans l'immeuble du Watergate, ce qui aboutit à la démission du président Richard Nixon. En apprenant que les cambrioleurs avaient été arrêtés, l'un des responsables de cette décision, Jeb Stuart Magruder, a réagi avec une stupéfaction bien

compréhensible : « Comment avons-nous pu être aussi stupides ? » Excellente question.

Pour comprendre l'énormité de l'erreur commise par le gouvernement Nixon en entreprenant ce cambriolage, revenons sur quelques faits :

- L'idée venait de G. Gordon Liddy, responsable du renseignement pour le Comité de réélection du Président (CRP). Parmi les hauts responsables du gouvernement, Liddy avait la réputation d'être peu fiable, et ils doutaient de son équilibre mental et de son bon sens.
- La proposition de Liddy était fort coûteuse : elle nécessitait de réunir 250 000 dollars en fonds secrets.
- Fin mars, au moment où cette proposition a été acceptée lors d'une réunion entre John Mitchell, le directeur du CREEP, et ses assistants Magruder et Frederick LaRue, les perspectives de réélection de Nixon en novembre étaient plus que favorables. Edmund Muskie, l'unique candidat déclaré auquel les premiers sondages avaient accordé une chance de succéder au Président, avait obtenu de piètres résultats lors des primaires. Tout indiquait que ce serait George McGovern, le candidat le plus facile à battre, qui serait investi par le Parti démocrate. La victoire républicaine semblait donc assurée.
- Le cambriolage en lui-même était une opération à haut risque exigeant la participation discrète de dix hommes.
- Le Comité national démocrate et son président, Lawrence O'Brien, dont le bureau au Watergate devait être cambriolé et mis sur écoute, ne disposait d'aucune information assez compromettante pour menacer la réélection du Président. Et les démocrates n'avaient guère de chances d'en obtenir, à moins que le gouvernement en place commette une très grosse bourde.

Malgré les informations pertinentes contenues dans les informations que je viens d'énumérer, cette opération coûteuse, hasardeuse, futile et potentiellement catastrophique, proposée de surcroît par un homme réputé pour son manque de jugement, a été validée. Comment des hommes aussi intelligents et aguerris que Mitchell et Magruder ont-ils pu commettre une aussi grosse bourde ? La réponse tient peut-être à un fait peu connu : le plan à 250 000 dollars qu'ils ont approuvé n'était pas la première proposition de Liddy. En fait, cette somme représentait une concession importante par rapport à ses deux offres précédentes. Dans son premier projet, proposé un mois plus tôt lors d'une réunion avec Mitchell, Magruder et John Dean, il était question d'un budget d'un million de dollars qui prévoyait (outre la mise sur écoute du Watergate) un « avion de chasse » doté d'équipements de communication spécifiques, des effractions, des commandos d'enlèvement et d'intimidation, et un yacht rempli de call-girls de luxe pour faire chanter les responsables démocrates. Le deuxième plan de Liddy, présenté la semaine suivante aux mêmes hommes, supprimait certains éléments du précédent programme et ne coûtait plus que 500 000 dollars. Ce n'est qu'après avoir vu ces premières propositions rejetées que Liddy a soumis son « plan minimal » à 250 000 dollars, cette fois à Mitchell, Magruder et LaRue. Ce projet stupide, mais moins que les précédents, a été approuvé.

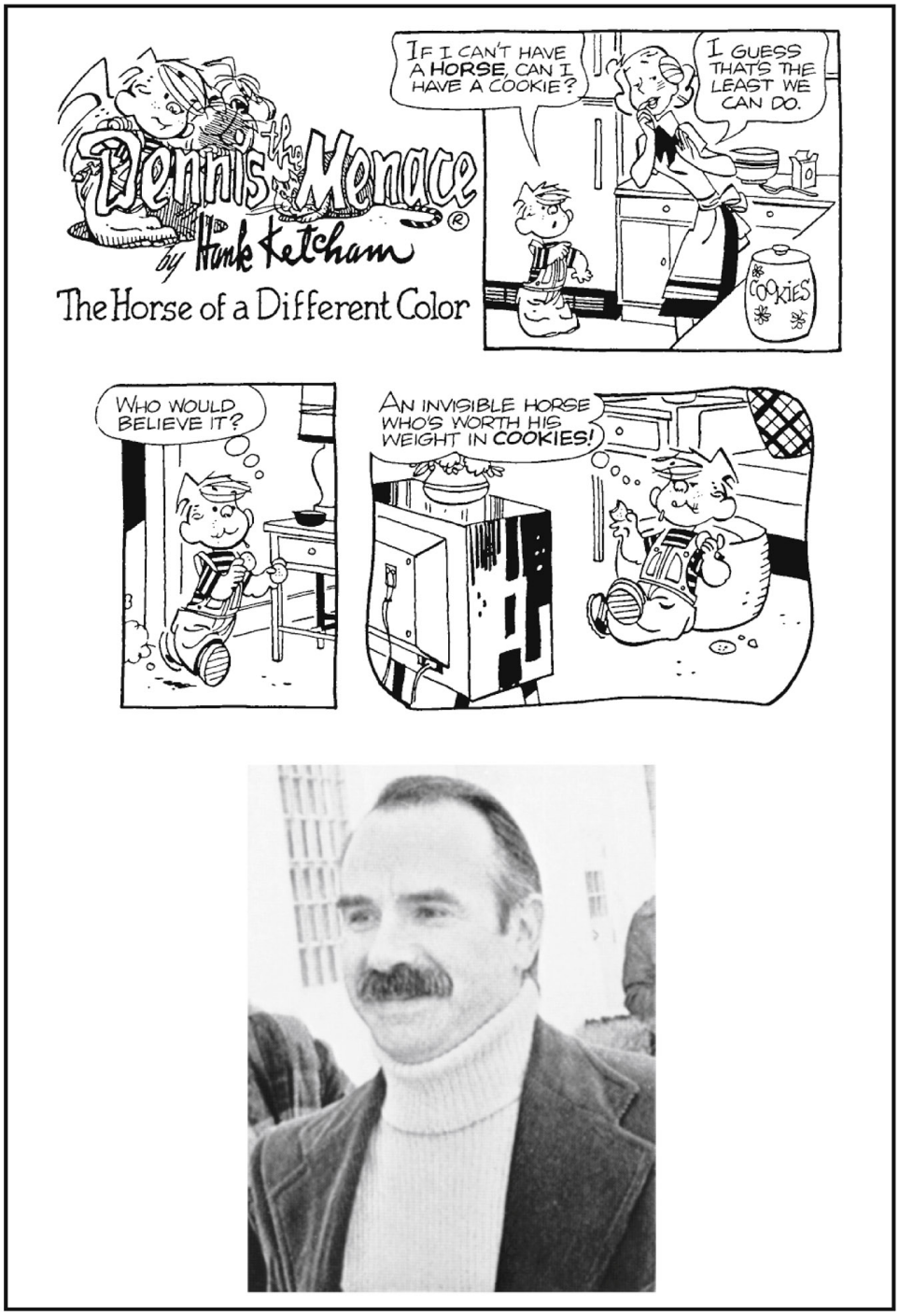
Se peut-il que moi, éternel naïf, et John Mitchell, un vieux renard de la politique, ayons été victimes de la même stratégie de persuasion, moi de la part d'un jeune scout qui vendait du chocolat, et lui de celle d'un homme qui vendait du désastre politique ?

Le témoignage de Magruder, que la plupart des spécialistes du Watergate considèrent comme le plus fiable, au sujet de la réunion funeste durant laquelle le plan de Liddy a finalement été adopté,

nous fournit des éléments intéressants. Pour commencer, dans son livre *An American Life* (1974), Magruder affirme que « personne n'était particulièrement emballé par le projet », mais, « comme nous étions partis de la somme exorbitante d'un million de dollars, nous pensions que deux cent cinquante mille était sans doute un chiffre acceptable. […] Nous ne voulions pas qu'il reparte la queue entre les jambes. » Mitchell avait le sentiment « qu'il fallait accorder un petit quelque chose à Liddy, […] a donné son accord avec l'air de dire "OK, donnons-lui un quart de million et voyons ce qu'il arrive à en tirer" ». Par rapport aux propositions initiales de Liddy, clairement disproportionnées, il semble que ce « quart de million » se soit transformé en « un petit quelque chose » à accorder comme une concession due. Avec la lucidité que confère le recul, Magruder a analysé le comportement de Liddy en des termes qui illustrent on ne peut mieux la technique du rejet-retrait : « Si, d'emblée, il était venu nous dire "J'ai un plan pour cambrioler et mettre sur écoute le bureau de Larry O'Brien", nous lui aurions probablement ri au nez. Au lieu de quoi il est venu nous soumettre son scénario rocambolesque avec call-girls, enlèvement, commandos, sabotage et micros cachés. […] Il avait réclamé la miche entière alors qu'il savait pouvoir se contenter de la moitié ou même d'une tranche. »

Il est tout aussi révélateur que Frederick LaRue, bien qu'il ait fini par se ranger à l'avis de son chef, soit le seul membre du groupe à s'être directement opposé au projet. Avec un bon sens évident, il a déclaré que « le jeu n'en valait pas la chandelle », se demandant sans doute pourquoi ses collègues Mitchelle et Magruder ne partageaient pas son point de vue. Certes, on peut trouver de multiples explications aux divergences d'opinions entre ceux-ci et LaRue au sujet du plan Liddy. Mais l'une d'entre elles saute aux yeux : LaRue était le seul des trois hommes à ne pas avoir assisté aux deux réunions

précédentes, lors desquelles Liddy avait exposé des projets autrement plus ambitieux. Il est donc possible que LaRue ait aussi été le seul capable de voir l'absurdité de ce troisième plan et d'y réagir de façon objective, sans être influencé par la force de la réciprocité et la perception contrastée qui s'exerçait sur ses collègues.


Dennis the Menace
by Hank Ketcham
The Horse of a Different Color
IF I CAN'T HAVE A HORSE, CAN I HAVE A COOKIE?
I GUESS THAT'S THE LEAST WE CAN DO.
COOKIES
WHO WOULD BELIEVE IT?
AN INVISIBLE HORSE WHO'S WORTH HIS WEIGHT IN COOKIES!

Gordon la Menace ?

Quand on a le même style, a-t-on aussi le même sourire satisfait ? On dirait bien…

Pile je gagne, face tu perds

Nous avons dit plus tôt que la technique du rejet-retrait, outre le principe de réciprocité, bénéficiait de deux autres facteurs. Nous avons déjà évoqué le premier d'entre eux, la perception contrastée. L'autre n'est pas réellement un principe psychologique, comme c'est le cas des deux premiers. Il s'agit plutôt d'une caractéristique purement structurelle de l'enchaînement des requêtes. Mettons, une fois de plus, que je souhaite vous emprunter 10 dollars. En commençant par vous en réclamer vingt, je n'ai vraiment rien à perdre : si vous acceptez, j'aurai récupéré deux fois la somme que j'aurais acceptée. Si, en revanche, vous refusez, je peux me rabattre sur les 10 dollars dont j'ai réellement besoin et, en faisant jouer les principes de réciprocité et de contraste, j'augmenterai notablement mes chances de succès. Je suis sûr de l'emporter à tous les coups : « Pile je gagne, face tu perds. »

Au vu des avantages que présente la tactique rejet-retrait, on pourrait penser qu'elle comporte également de graves inconvénients. Les victimes d'une telle stratégie pourraient en effet se plaindre qu'on extorque leur consentement. Ce ressentiment est susceptible de se manifester de deux façons. D'abord, la victime peut décider de réfuter l'engagement verbal pris auprès du solliciteur. Ensuite, elle peut en venir à se méfier de lui et décider de ne plus jamais avoir affaire à lui. Si ces éventualités survenaient fréquemment, les solliciteurs devraient réfléchir à deux fois avant de recourir à la tactique rejet-retrait. Cependant, les études montrent que ce genre de réactions ne se produit pas plus fréquemment lorsqu'on utilise cette technique. Étrangement, il semble qu'elles soient même *moins* fréquentes dans ce cas. Avant d'essayer de comprendre ce paradoxe, penchons-nous sur les faits.

Ceci est mon sang, repassez quand vous voulez

Une étude publiée au Canada pose la question suivante : une victime de la tactique rejet-retrait se conformera-t-elle ou non à son engagement d'accepter la seconde demande d'un solliciteur ? Il s'agissait non seulement d'observer, chez les personnes ciblées, l'acceptation ou le rejet de la proposition (travailler bénévolement pendant deux heures dans un institut psychiatrique), mais aussi de vérifier qu'elles tenaient bel et bien leur promesse. Comme toujours, le taux de consentement a été supérieur (76 %) en commençant par une requête plus exigeante (travailler bénévolement deux heures par semaine dans cet institut pour une durée de deux ans) qu'en présentant directement la requête moins coûteuse (29 %). L'objectif principal de l'étude, cependant, était de voir si les personnes qui *s'*étaient portées volontaires dans les deux cas se présentaient à l'institut. Là encore, c'est la technique du rejet-retrait qui s'est révélée la plus efficace (85 % contre 50 %).

Dans une autre expérience, on a voulu vérifier si l'enchaînement rejet-retrait donnait aux victimes le sentiment d'avoir été manipulées au point qu'elles rejetteraient toute nouvelle demande. Dans cette étude, on a ciblé des étudiants auxquels on a demandé de donner leur sang pour la collecte annuelle du campus. Aux sujets du premier groupe, on a d'abord expliqué qu'il s'agissait de donner 1/2 litre de sang toutes les six semaines pendant un minimum de six ans. À l'autre groupe, on a seulement demandé de donner 1/2 litre de sang une seule fois. On demandait ensuite aux volontaires dans les deux groupes qui se présentaient après au centre de collecte de laisser leur numéro de téléphone pour qu'on puisse de nouveau les solliciter pour un don à l'avenir. Presque tous les étudiants sur le point de donner leur sang à la suite de la stratégie rejet-retrait ont accepté de refaire un don (84 %) alors que moins de la moitié des autres

étudiants présents à la collecte l'ont fait (43 %). Même pour des dons futurs, la tactique rejet-retrait est plus efficace.

Le secret des effets secondaires

De façon assez curieuse, il semble que la stratégie rejet-retrait pousse ses victimes non seulement à accepter une proposition, mais aussi à concrétiser leur engagement et, enfin, à renouveler celui-ci de façon volontaire. Quel est le secret de cette tactique qui fait que des personnes auxquelles on a soutiré le consentement soient aussi disposées à l'accorder de nouveau ? La réponse réside sans doute dans la concession faite par le solliciteur, qui constitue le cœur du procédé. Nous avons déjà vu que, tant qu'elle n'est pas perçue comme une ruse évidente, cette concession va engendrer un renvoi d'ascenseur. En revanche, ce que nous n'avons pas encore abordé, sans doute parce qu'ils sont moins connus, ce sont les deux corollaires positifs de l'acte de concession : le sentiment d'être responsable de l'accord passé, et la satisfaction qui en découle. Ce sont ces deux merveilleux effets secondaires qui incitent les victimes à remplir leurs engagements et à les renouveler.

Ces effets bénéfiques des concessions mutuelles apparaissent clairement dans les études sur les négociations entre individus. Une expérience menée par les psychologues de l'UCLA en apporte une démonstration parfaite. Dans cette étude, on a mis un sujet face à un « adversaire » avec lequel il devait négocier la division entre eux deux d'une somme d'argent fournie par les chercheurs. On a également informé le sujet que, si aucun accord n'était conclu au bout d'un certain temps, personne n'aurait d'argent. Ce que le sujet ignorait, c'est que son adversaire était en réalité un assistant de recherches qui avait pour instruction de négocier de trois manières différentes. Avec certains sujets, il réclamait une partie exorbitante de la somme, se l'assignant ainsi presque en totalité, et restait campé sur ses positions

pendant tout le temps imparti. Avec d'autres, il émettait une offre qui lui était à peine favorable et, là encore, refusait d'en démordre. Face aux sujets du troisième groupe, il mettait d'abord sur la table la proposition extrême avant, progressivement, d'aboutir à une demande plus modérée au fil des négociations.

Cette étude a révélé trois éléments qui nous permettent de comprendre l'efficacité incroyable de la tactique rejet-retrait. En premier lieu, comparée aux deux autres approches, la stratégie consistant à exprimer une exigence démesurée avant de faire machine arrière est celle qui a rapporté le plus d'argent au négociateur qui y recourait. Ce résultat confirme ce que nous avons déjà montré précédemment : la stratégie des requêtes successives permet à son auteur d'obtenir les accords les plus avantageux. Les deux autres résultats de cette expérience, en revanche, sont beaucoup plus troublants.

Responsabilité

La concession offerte dans le cadre de la stratégie rejet-retrait a non seulement amené les sujets à céder plus souvent au solliciteur, mais aussi à endosser davantage la responsabilité de l'accord final. On comprend mieux, ainsi, cette surprenante faculté de la stratégie : quand on a l'impression d'avoir dicté les termes d'un contrat, on est plus enclin à en respecter les clauses.

Satisfaction

Même si, en moyenne, ils ont donné davantage d'argent à l'adversaire qui recourait aux concessions, les sujets soumis à cette stratégie se sont montrés les plus satisfaits à l'égard du partage final. Manifestement, un accord scellé grâce aux concessions d'un négociateur peut être tout à fait satisfaisant. Ce phénomène nous permet de mieux comprendre l'autre aspect surprenant de la stratégie rejet-retrait – la faculté d'inciter les victimes à accepter des

demandes ultérieures. Cette tactique recourant à des concessions de la part du solliciteur, la victime aura tendance à se sentir plus satisfaite de l'accord final, quel qu'il soit. En toute logique, une personne satisfaite d'un accord sera plus encline à en accepter d'autres du même acabit. Comme l'ont confirmé deux expériences de Robert Schindler, spécialiste des études de marché, le fait de se sentir responsable d'avoir fait une bonne affaire dans un magasin entraîne une satisfaction accrue chez le consommateur et l'incite à revenir plus souvent[23].

TÉMOIGNAGE d'un ancien vendeur de matériel télé et hi-fi

Pendant un certain temps, j'ai travaillé au rayon télé et hi-fi d'un grand magasin. Pour conserver mon emploi, je devais vendre des contrats de service après-vente, c'est-à-dire des extensions de garantie proposées par le magasin. En apprenant cela, j'ai conçu le plan suivant, fondé la technique rejet-retrait – même si j'ignorais à l'époque qu'elle s'appelait ainsi.

Un client avait la possibilité, au moment de la vente, d'acheter un contrat d'une durée de un à trois ans, mais, pour ma part, je gagnais le même nombre de points quelle que soit la durée de la garantie vendue. Conscient que la plupart des gens ne seraient pas prêts à souscrire une couverture de trois ans, je recommandais d'emblée au client la garantie la plus longue et la plus chère. Une fois qu'il avait refusé cette offre, j'avais une excellente occasion de me replier sur l'extension de garantie d'un an, beaucoup moins coûteuse. Cette technique s'est avérée très efficace, puisque j'ai vendu des garanties à 70 % de mes clients en moyenne, et ils semblaient très satisfaits des négociations, alors que d'autres employés de mon rayon se situaient autour de 40 %. Jusqu'à maintenant, je n'avais jamais révélé ma méthode à personne.

Note de l'auteur : comme le montrent les recherches, la tactique rejet-retrait accroît à la fois le nombre d'accords passés avec les clients et leur satisfaction envers ces accords.

Résistance

Un solliciteur armé du principe de réciprocité est un ennemi redoutable. En recourant à la requête initiale, ou à la concession initiale, il s'offre de puissants alliés dans sa campagne de persuasion. À première vue, nous avons peu de chances de sortir vainqueurs du combat. Nous pouvons accepter la demande du solliciteur, succombant ainsi au principe de réciprocité. Ou bien la rejeter, nous exposant alors à la brutalité de la règle tant elle pèse sur nos sentiments conditionnés de justice et d'obligation. Se rendre ou essuyer de lourdes pertes – les perspectives ne sont guère réjouissantes.

Heureusement, nous disposons d'autres options. Si nous parvenons à comprendre la nature de notre adversaire, nous serons en mesure de quitter indemnes le champ de bataille, voire de nous en tirer à notre avantage. Il faut avant tout prendre conscience que le solliciteur qui invoque le principe de réciprocité (ou tout autre levier d'influence) pour obtenir notre consentement n'est pas l'ennemi véritable. Ce solliciteur, tel un maître du jujitsu, a choisi de se doter du pouvoir immense de la réciprocité et, en offrant le premier un service ou une concession, il ne fait que libérer cette énergie. L'ennemi véritable, c'est le principe de réciprocité lui-même. Pour éviter qu'il nous terrasse, nous devons prendre les mesures qui s'imposent.

Rejeter le principe

Comment neutraliser une règle sociale comme la réciprocité ? Une fois qu'elle entre en jeu, son périmètre d'action est trop étendu pour

qu'on y échappe et sa force trop écrasante pour qu'on la combatte. La solution pourrait donc consister à empêcher son activation. Nous pouvons éviter de nous confronter à cette règle en refusant d'emblée qu'un solliciteur s'en serve contre nous. En rejetant les faveurs ou les concessions initiales, nous contournerons peut-être le problème. Ou peut-être pas. Décliner systématiquement l'offre de service ou le sacrifice initial d'un solliciteur fonctionne mieux en théorie qu'en pratique. En effet, il est particulièrement délicat de faire la distinction entre une proposition sincère et la première étape d'une tentative de manipulation. Si nous imaginions toujours le pire, il nous serait impossible de profiter des bienfaits de faveurs ou de concessions légitimes proposées par des individus qui n'ont nullement l'intention d'exploiter le principe de réciprocité à leur avantage.

L'un de mes collègues garde un souvenir amer du jour où sa fille de 10 ans a fait les frais de ce phénomène lors d'une confrontation avec un homme qui, pour ne pas tomber dans le piège de la réciprocité, avait rejeté avec rudesse un acte de pure gentillesse. Ce jour-là, les élèves de la classe recevaient leurs grands-parents dans leur école, et cette petite fille avait pour tâche d'offrir une fleur à chacun des visiteurs qui passait le seuil. Le premier homme qu'elle a abordé a grogné : « Garde-la. » Déconcertée, elle lui a de nouveau tendu la fleur, et l'autre a réagi en lui demandant ce qu'il devait donner en échange. D'une toute petite voix, elle a répondu : « Rien. C'est un cadeau. » Il l'a alors dévisagée avec méfiance avant de passer son chemin. Traumatisée par cette expérience, la fillette a dû céder sa place à l'un de ses camarades, incapable de reprendre cette tâche dont elle s'était pourtant réjouie d'avance. Il est difficile de dire qui, dans cette situation, est le plus à blâmer : le vieil homme insensible, ou les exploiteurs qui ont abusé de sa tendance à la réciprocité au point qu'il en vienne, aigri, à rejeter systématiquement n'importe

quelle offre ? Peu importe, la leçon est claire : nous trouverons toujours sur notre chemin des individus authentiquement généreux, et autant de personnes qui appliquent en toute honnêteté le principe de réciprocité, sans chercher à en tirer profit. Si quelqu'un repousse invariablement leurs efforts, ils finiront sans nul doute par se sentir insultés ; il pourrait en résulter des tensions sociales et une mise à l'écart. Autant dire que cette attitude radicale me semble déconseillée.

Une autre solution me paraît plus prometteuse. Elle consiste à accepter les offres, mais uniquement pour ce qu'elles sont, non pour ce qu'elles prétendent. Si quelqu'un nous propose un service avantageux, nous pouvons l'accepter en ayant conscience que nous venons de nous engager à rendre la pareille à un moment donné. Conclure ce genre de pacte avec une personne ne revient pas à se laisser exploiter par celle-ci au travers du principe de réciprocité. Bien au contraire : c'est participer en toute équité au « réseau d'obligations mutuelles » qui nous a si bien servi, individuellement comme collectivement, depuis l'aube de l'humanité. Cependant, si la faveur initiale se révèle être un stratagème, une ruse, un artifice destiné à nous soutirer une faveur beaucoup plus importante, c'est une autre histoire. Dans ce cas, nous n'avons pas affaire à un partenaire honnête, mais à un profiteur, et il nous faut répondre à son action en considérant bien ces éléments. Une fois établi que le service initial est en réalité une tactique de persuasion, il nous suffit de réagir de manière appropriée pour se libérer de l'influence exercée. Une fois que nous avons redéfini un acte donné comme un mécanisme de persuasion au lieu d'une offre sincère, le principe de réciprocité ne joue plus en faveur de l'auteur de cet acte. La règle affirme en effet qu'il faut répondre à un cadeau par un autre cadeau – les calculs et la ruse ne méritent en revanche aucun présent.

Bas les masques

Prenons un exemple concret : supposons qu'un jour vous receviez un appel téléphonique d'une représentante de l'association de sécurité anti-incendie de votre ville. Imaginons qu'elle vous propose des informations à ce sujet et une inspection de votre maison en vue de détecter les risques d'incendie, mais aussi de recevoir un extincteur – le tout gratuitement. Supposons encore que vous vous déclariez intéressé et preniez rendez-vous avec un inspecteur de l'association pour qu'il vienne vous fournir le tout. À son arrivée, il vous remet un petit extincteur à main avant d'examiner votre logement pour y détecter d'éventuels risques d'incendie. Ensuite, il vous communique des renseignements aussi intéressants qu'inquiétants sur les incendies domestiques ainsi qu'une évaluation de la vulnérabilité de votre habitation. Enfin, il vous suggère d'équiper celle-ci d'un système anti-incendie puis s'en va.

Ce scénario n'a rien d'invraisemblable. Dans certaines villes, il existe des associations de ce type à but non lucratif, le plus souvent composées de pompiers professionnels qui offrent bénévolement leurs services et proposent des inspections anti-incendie. Dans ce cas de figure, l'inspecteur de l'association vous a clairement rendu un service. En vertu du principe de réciprocité, vous seriez tenus de lui renvoyer l'ascenseur à la première occasion – par exemple, le jour où vous le voyez en panne sur le bord de la route. Un tel échange de faveurs serait dans la meilleure tradition du principe de réciprocité.

On peut aussi envisager un scénario semblable, mais avec un dénouement différent : au lieu de partir après vous avoir recommandé l'acquisition d'une alarme anti-incendie, l'inspecteur se lance dans une démonstration commerciale destinée à vous vendre un détecteur de chaleur hors de prix, fabriqué par l'entreprise qu'il représente. C'est une méthode qu'utilisent fréquemment les sociétés

de vente à domicile de systèmes d'alarme. Généralement, leurs produits sont efficaces, mais ils sont proposés à un tarif abusif. Comptant sur le fait que vous ignorez le prix de vente de ce type de systèmes et que, si vous décidez d'en acheter un, vous vous sentirez redevable envers l'entreprise qui vous a offert un extincteur et a inspecté gratuitement votre logement, ces sociétés vont faire le forcing pour conclure la vente sur-le-champ. En recourant à ces subtiles démarches préliminaires, de nombreuses sociétés de systèmes d'alarme se sont assuré la prospérité.

Si, dans une telle situation, vous vous aperceviez que la visite de l'inspecteur était fondamentalement motivée par l'intention de vous vendre un coûteux système d'alarme, vous auriez tout intérêt à effectuer dans votre for intérieur une manœuvre élémentaire : la redéfinition mentale. Il s'agit simplement de définir ce que l'inspecteur vous a offert – extincteur, renseignements, vérification du logement – non pas en termes de dons mais de procédés de vente ; alors, vous serez libre de décliner (ou d'accepter) l'offre sans le moindre sentiment de culpabilité : les vraies faveurs doivent être récompensées – pas les tactiques commerciales.

Et si vous en avez envie, vous pourrez même retourner la stratégie de l'inspecteur contre lui. Rappelons que, en vertu du principe de réciprocité, quelqu'un qui a agi d'une certaine manière mérite qu'on lui applique une action similaire. Si vous considérez que l'inspecteur vous a fait ces « cadeaux » pour essayer de profiter de vous, vous pouvez, à votre tour, les utiliser à votre avantage personnel. Acceptez simplement tout ce que l'inspecteur est prêt à vous offrir – informations, extincteur –, remerciez-le poliment et mettez-le à la porte. Après tout, selon le principe de réciprocité, pour que justice soit faite, il faut exploiter les tentatives d'exploitation.

TÉMOIGNAGE d'un étudiant en génie chimique à Zurich

Je m'intéresse beaucoup à la psychologie comportementale, ce qui m'a amené à Influence et manipulation. *Hier, justement, j'ai fini le chapitre sur la réciprocité. Aujourd'hui, je suis allé au supermarché, et j'ai été abordé par un type qui prétendait être un yogi. Il s'est mis à lire mon aura et il en a déduit que j'étais quelqu'un de calme et serviable. Puis il a sorti une petite perle de sa poche et m'en a fait cadeau. L'instant d'après, il a demandé de lui faire un don. Quand je lui ai expliqué que j'étais un étudiant et que je n'avais pas un sou vaillant, il a rétorqué qu'il m'avait donné une perle et qu'il serait juste que je fasse un don en retour. Comme j'avais lu le chapitre sur la réciprocité moins de vingt-quatre heures plus tôt, je savais exactement où il voulait en venir avec cette perle, et j'ai refusé. À court d'arguments, il est reparti.*

Note de l'auteur : le vieil adage « La connaissance nous rend libres » s'applique parfaitement dans ce cas. Le fait de savoir comment se défendre contre quelqu'un qui veut tirer profit du principe de réciprocité a permis à cet étudiant de résister à l'attrait d'un faux cadeau. D'ailleurs, je suis sûr que cette histoire ne recelait pas de véritable perle, sauf peut-être une perle de sagesse que son récit nous apporte à tous.

POUR RÉSUMER

- Selon les sociologues et les anthropologues, l'une des normes les plus fondamentales et répandues de la société humaine s'incarne dans le principe de réciprocité. Celui-ci exige qu'une personne s'efforce de rembourser ce qu'une autre personne lui a fourni. En obligeant le bénéficiaire d'un acte à s'acquitter de sa dette, la règle permet à un individu de donner quelque chose à un autre avec la certitude de ne pas l'avoir perdu. Ce sentiment d'obligation future inhérent à la règle rend possible le développement de divers types de relations, transactions et échanges permanents qui sont bénéfiques à la société. En conséquence, tous les membres de toutes les sociétés sont formés dès l'enfance à se conformer au principe de réciprocité sous peine de s'exposer à la réprobation de leurs pairs.
- Le principe de réciprocité influence bien souvent notre décision d'accéder à la demande que nous soumet une autre personne. Certains professionnels de la persuasion ont recours à une stratégie efficace qui consiste à donner quelque chose avant de réclamer une faveur en retour. La force de cette tactique est due à trois caractéristiques du principe de réciprocité. En premier lieu, ce principe est extrêmement puissant, et il surpasse souvent l'influence d'autres facteurs normalement déterminants pour obtenir un contentement. La réciprocité devient particulièrement efficace lorsque le cadeau, la faveur ou le service est personnalisé ou adapté aux préférences ou aux besoins courants du bénéficiaire. Deuxièmement, cette règle s'applique même aux faveurs initiales spontanées, ce qui réduit notre capacité à décider à qui nous voulons être redevables et place le choix entre les mains des autres. Enfin, le principe de réciprocité peut favoriser les échanges inéquitables : pour se débarrasser du sentiment désagréable de la dette, une personne accepte souvent de rendre un service beaucoup plus important que celui qu'on lui a initialement offert.
- Le principe de réciprocité peut également favoriser le consentement grâce à une simple variation sur le thème de base : au lieu de fournir une faveur initiale qui appelle une faveur en retour, un individu peut faire une concession initiale qui appelle une concession en retour. Cette méthode de persuasion appelée la stratégie « rejet-retrait », ou technique « porte-dans-le-nez », se base avant tout sur l'exigence de concessions réciproques. En commençant par une demande exorbitante, et donc vouée au rejet, le solliciteur peut se rabattre avantageusement sur une demande moins coûteuse (laquelle correspond à son objectif réel) qui a des chances d'être acceptée parce qu'elle est présentée comme une concession. Selon les recherches, la tactique rejet-retrait accroît non seulement la probabilité d'obtenir le consentement d'une personne, mais aussi celle que cette personne remplisse son engagement et le renouvelle par la suite. Cela s'explique par le fait qu'après un accord conclu à la suite de concessions réciproques, on se sent plus responsable et satisfait du résultat obtenu.

- Notre meilleure défense contre l'utilisation abusive du principe de réciprocité en vue d'obtenir notre consentement n'est pas le rejet systématique des offres initiales qu'on nous soumet. Il s'agit plutôt d'accepter les faveurs ou concessions initiales qui nous paraissent honnêtes, tout en étant prêts à les redéfinir comme des artifices ou des ruses le cas échéant. Une fois redéfinies en ces termes, nous ne devrions pas nous sentir obligés d'offrir à notre tour une faveur ou une concession.

Chapitre 3

Sympathie

Le gentil voleur

« Rien n'est plus efficace, pour vendre n'importe quel produit, que d'amener les clients à croire de tout cœur qu'ils vous sont sympathiques. »

Joe Girard, *Livre Guinness des records*,
« plus grand vendeur d'automobiles de tous les temps »

Je ne surprendrai personne en affirmant que les personnes que nous apprécions – nos amis, par exemple – ont davantage d'influence sur nous. En revanche, ce qui est moins évident, c'est que ce principe de sympathie peut s'appliquer à des individus que nous connaissons à peine ou n'avons même jamais vus. Nous allons voir comment cette tendance offre une solution à un problème sur lequel les vulgarisateurs se cassent les dents depuis des décennies : faire accepter au grand public la théorie de l'évolution de Darwin, laquelle affirme que tous les êtres vivants, y compris les humains, sont parvenus à leur forme actuelle *via* des processus d'évolution systématiques comme la sélection naturelle. Ces communicants ont beaucoup de mal à faire accepter cette idée, car elle va souvent à l'encontre de croyances religieuses selon lesquelles c'est Dieu qui est

à l'origine de notre humanité. Et en effet, une récente étude sur le sujet a montré que seulement 33 % des Américains pensaient que le développement de l'espèce humaine était le résultat de la seule évolution naturelle.

Chercheurs et enseignants ont donc tenté d'augmenter ce pourcentage (a) en décrivant le consensus presque unanime des scientifiques sur la validité de la théorie de l'évolution, (b) en évoquant les milliers d'études qui corroborent le darwinisme, (c) en soulignant les progrès faits par la médecine, la génétique, l'agriculture et la pharmacologie grâce à l'application des principes évolutionnistes et (d) en plaidant en faveur de l'enseignement généralisé de la théorie de l'évolution pour favoriser une meilleure acceptation de sa logique. Le tout sans grand succès. La dernière de ces approches, par exemple – faire mieux accepter la théorie de l'évolution en l'inscrivant au programme scolaire –, est futile car les études montrent qu'il n'existe aucun lien entre l'adhésion à cette théorie et l'appréhension de son fonctionnement ; autrement dit, on peut croire sans comprendre. Cela s'explique aisément : le rejet du darwinisme ne provient pas des incohérences perçues dans sa logique, mais des contradictions qu'on constate par rapport à des préférences, croyances et valeurs basées sur l'émotion, et qui sont généralement ancrées dans une affiliation religieuse existante.

Il est donc vain de vouloir lutter contre des croyances bâties sur l'émotion et la foi en leur opposant des arguments logiques, car chacune d'entre elles représente une forme de connaissance distincte. L'auteur anglais Jonathan Swift l'a bien compris ; il y a trois cents ans, il déclarait déjà : « Il est inutile d'essayer de raisonner un homme sur un sujet auquel on ne lui a pas appris à réfléchir. » Par ces mots, il offrait une belle leçon de stratégie que les vulgarisateurs scientifiques n'ont néanmoins pas retenue. En effet, parce qu'ils

privilégient la réflexion sur tout autre mode de connaissance, ceux-ci ont persisté à croire que les faits l'emporteraient chez les publics qui réagissent non pas à la logique de la théorie de l'évolution, mais aux sentiments qu'elle leur inspire. Existe-t-il un mode de persuasion qui puisse venir en aide à ces communicants ?

C'est là que le principe de sympathie entre en scène. Une équipe de psychologues canadiens a pensé que la théorie de l'évolution pouvait être mieux accueillie en annonçant qu'elle était défendue par une personne estimée du grand public. Qui ont-ils choisi pour être le champion du darwinisme ? George Clooney.

Pour cette expérience, on a fait croire aux sujets que Clooney avait fait un commentaire positif sur un livre soutenant la théorie de l'évolution. Cette annonce a considérablement augmenté le taux d'acceptation du darwinisme dans le groupe étudié – et ce, quels que soient l'âge, le sexe ou le degré de religiosité des participants. Pour s'assurer que ce résultat n'était pas dû à une caractéristique unique de George Clooney, ou au fait qu'il s'agisse d'une personnalité masculine, les chercheurs ont réitéré l'expérience en utilisant le nom d'une vedette féminine très prisée, l'actrice Emma Watson (révélée par les films *Harry Potter*) ; ils ont obtenu les mêmes résultats. Pour les aspirants à la persuasion, le message est clair : quand on veut modifier des sentiments, il faut leur opposer d'autres sentiments. Et la sympathie, pour les communicants, est une source efficace de sentiments.

Pour avoir une idée du rôle crucial de la sympathie dans les prises de décision, lisez les réponses qu'a fournies Alice Burkin, avocate spécialisée dans les fautes médicales, à la question suivante lors d'une interview :

Journaliste : Il arrive à tous les médecins de commettre des erreurs. Pourtant, elles font rarement l'objet d'attaques en justice. Pourquoi

certains médecins sont-ils davantage poursuivis que d'autres ?

Burkin : Je dirais que le facteur le plus important dans nombre de nos dossiers – outre la faute elle-même – est la qualité de la relation médecin-patient. Depuis toutes ces années, je n'ai jamais entendu un client potentiel débarquer en disant : « J'aime beaucoup ce médecin, mais je veux lui faire un procès. […] » Les gens ne poursuivent pas en justice les médecins qu'ils aiment[24].

Tirer profit de la sympathie

À ma connaissance, la meilleure illustration de l'exploitation commerciale de la sympathie, ce sont les réunions Tupperware, que je considère comme une situation typique en matière d'influence. Quiconque connaît le fonctionnement de ce genre de réunions reconnaîtra sans peine les divers leviers d'influence évoqués dans ce livre.

- **Réciprocité** : les participantes commencent par jouer et remportent des prix ; celles qui n'en gagnent pas peuvent tirer au sort un cadeau surprise. Ainsi, chacune a reçu quelque chose avant le début des ventes.
- **Autorité** : la qualité et la sécurité des produits Tupperware sont certifiées par des experts.
- **Preuve sociale** : quand les ventes commencent, chaque achat effectué conforte dans l'idée que d'autres personnes, semblables à nous-mêmes, désirent ces produits. C'est donc qu'ils sont bons.
- **Rareté** : on propose toujours des offres spéciales ou limitées dans le temps.
- **Engagement et cohérence** : on demande à chaque participante de détailler devant tout le monde les usages et avantages des produits Tupperware qu'elle possède déjà.

- **Unité** : quand une participante effectue un achat, on lui souhaite la bienvenue « dans la famille Tupperware ».

Si chacun de ces leviers d'influence contribue à assurer le succès des réunions Tupperware, la véritable efficacité de celles-ci provient de la manière dont elles sont organisées, qui fait appel au principe de sympathie. Malgré les talents d'animatrice et les qualités de persuasion de la représentante Tupperware, ce n'est pas de cette inconnue que va provenir la requête d'achat, mais d'une amie commune à toutes les participantes présentes. Certes, la représentante peut prendre physiquement les commandes des participantes, mais la sollicitation la plus convaincante sur le plan psychologique émane d'une femme assise un peu en retrait, qui sourit, bavarde et sert des rafraîchissements. Il s'agit de l'hôtesse de maison : c'est elle qui a invité ses amies à la réunion et, comme tout le monde le sait, elle réalise un bénéfice sur chaque produit vendu dans son salon.

En offrant à l'hôtesse un pourcentage des ventes, la société fait en sorte que ses clientes achètent à une amie et non à une vendeuse inconnue. Ainsi, les notions de plaisir, de chaleur, de sécurité et d'obligation inhérentes à une relation amicale sont mises à contribution lors de ces réunions. De fait, des enquêtes de consommation portant sur les liens sociaux entre l'hôtesse et ses invitées dans le cadre des ventes à domicile ont confirmé la puissance redoutable de cette méthode : en matière de décision d'achat, le lien social est deux fois plus efficace que l'appréciation du produit lui-même.

Les résultats sont remarquables : selon une estimation récente, Tupperware engrange un chiffre d'affaires quotidien de plus de 5,5 millions de dollars. En effet, le succès de Tupperware a fait tache d'huile dans le monde entier, dans des pays d'Europe, d'Amérique

latine et d'Asie où on accorde davantage d'importance qu'aux États-Unis à la place qu'occupe une personne dans un réseau familial et amical. En conséquence, Tupperware réalise aujourd'hui moins d'un quart de ses ventes en Amérique du Nord.

Ce qui est intéressant, dans tout ça, c'est que les clientes semblent parfaitement conscientes des pressions liées à l'amitié et à la sympathie qui s'exercent dans les réunions Tupperware. Certaines semblent ne pas s'en soucier ; d'autres sont plus gênées, mais, manifestement, elles ignorent comment y échapper. J'ai discuté avec une femme qui m'a décrit ses réactions avec un agacement palpable : « C'en est arrivé au point où je redoute d'être invitée aux réunions Tupperware. J'ai déjà toutes les boîtes qu'il me faut et, si je venais à en manquer, je pourrais en acheter de moins chères en magasin. Mais quand une amie m'appelle, j'ai l'impression que je suis obligée d'y aller. Et quand j'arrive, j'ai l'impression d'être obligée d'acheter quelque chose. Qu'est-ce que je peux y faire ? Après tout, c'est pour une amie. »

L'amitié est une alliée irrésistible. Rien de surprenant, donc, à ce que Tupperware ait renoncé à la distribution dans les magasins au profit exclusif des ventes à domicile. En 2003, par exemple, la société a pris une décision qui, appliquée par toute autre entreprise, aurait paru défier toute logique : elle a mis fin à un partenariat fort avantageux avec Target, le géant de la distribution… parce que les magasins Target vendaient trop de produits Tupperware ! Cela se répercutait en effet sur le nombre de réunions à domicile qu'il était possible de mettre en place.

Selon les statistiques, une réunion Tupperware a lieu toutes les 1,8 seconde quelque part dans le monde. Bien entendu, la plupart des professionnels de la persuasion savent qu'on est tenté de dire oui à quelqu'un qu'on connaît et qu'on apprécie. Par exemple, il y a de

plus en plus d'associations caritatives qui demandent aux bénévoles de prospecter dans leur propre quartier. Elles comprennent parfaitement qu'il nous est bien plus délicat de refuser de faire un don quand la demande émane d'un ami ou d'un voisin.

Certains praticiens de la persuasion se sont aperçus que l'ami n'a même pas besoin d'être présent physiquement pour faire jouer le principe de sympathie : parfois la simple mention de son nom suffit. La société Shaklee, spécialiste de la vente de compléments alimentaires, conseille à ses représentants d'utiliser la méthode de la « chaîne » pour trouver de nouveaux clients. Quand un client déclare apprécier un produit, on le presse de fournir le nom d'amis potentiellement intéressés par ce type d'articles, que l'on va ensuite démarcher pour leur vendre des produits et leur réclamer d'autres noms, et ainsi de suite.

Le succès de cette méthode réside dans le fait que chaque client potentiel reçoit la visite d'un représentant armé du nom d'un ami « qui m'a conseillé de venir vous voir ». Dans ces circonstances, il est délicat de ne pas le faire entrer : cela reviendrait à claquer la porte au nez de l'ami. Le manuel de ventes Shaklee recommande aux employés une utilisation systématique de ce procédé : « Sa valeur est inestimable. Quand on appelle un client potentiel ou qu'on sonne chez lui, pouvoir lui dire "M. Untel, un de vos amis, pense que vous auriez avantage à lui consacrer quelques instants", c'est comme si la vente était déjà à moitié conclue avant même d'avoir franchi le seuil. » Un sondage Nielsen nous révèle le secret du succès de la « chaîne » Shaklee : 92 % des clients font confiance aux recommandations émanant de personnes qu'elles connaissent – par exemple, un ami –, ce qui est largement supérieur aux autres sources de recommandations et 22 % plus élevé que la source citée en deuxième position – les évaluations en ligne. Une étude portant sur

un programme de parrainage bancaire a montré que, comparés aux nouveaux clients ordinaires, ceux qui avaient été recommandés par un ami étaient 18 % plus fidèles à la banque sur une période de trois ans et 16 % plus rentables[25].

TÉMOIGNAGE d'un habitant de Chicago

Je ne suis jamais allé à une réunion Tupperware, mais j'ai vécu le même genre de pression amicale récemment : un jour, je reçois un appel de la représentante d'un opérateur téléphonique. Elle m'explique qu'un de mes amis a inscrit mon nom sur une liste qu'ils appellent le « Cercle d'appel MCI des amis et de la famille ».

Brad, l'ami en question, est un type avec qui j'ai grandi, mais qui a déménagé dans le New Jersey l'année dernière pour des raisons professionnelles. Il continue de m'appeler régulièrement pour avoir des nouvelles des gens avec qui on traînait à l'époque. La représentante me dit qu'il peut économiser 20 % sur tous les appels en direction des personnes qui figurent sur cette liste, à condition qu'elles soient abonnées à MCI. Ensuite, elle me propose de passer chez MCI pour profiter de tous les avantages de leurs services (beaucoup de blabla), et pour que Brad économise 20 % quand il m'appelle.

Franchement, je me contrebalançais des avantages des services MCI : j'étais très bien chez mon opérateur. Mais c'est cette histoire de faire gagner de l'argent à Brad qui m'a mis dedans. Quand il apprendrait que j'avais refusé de faire partie de son « cercle d'appel » et que je me fichais de lui faire économiser de l'argent, notre amitié en prendrait un coup. Alors, pour éviter ça, j'ai dit à la fille de me faire passer chez MCI.

Avant, je ne comprenais pas qu'une femme puisse acheter des trucs dont elle n'avait pas envie dans une réunion Tupperware uniquement parce que c'était l'une de ses copines qui l'organisait. Aujourd'hui, je sais pourquoi.

Note de l'auteur : ce lecteur n'est pas le seul à pouvoir témoigner de l'efficacité des pressions que recèle le principe du Cercle d'appel. Le magazine Consumer Reports a interrogé un représentant MCI au sujet de cette pratique, et il a été très clair : « Ça marche neuf fois sur dix », a-t-il déclaré.

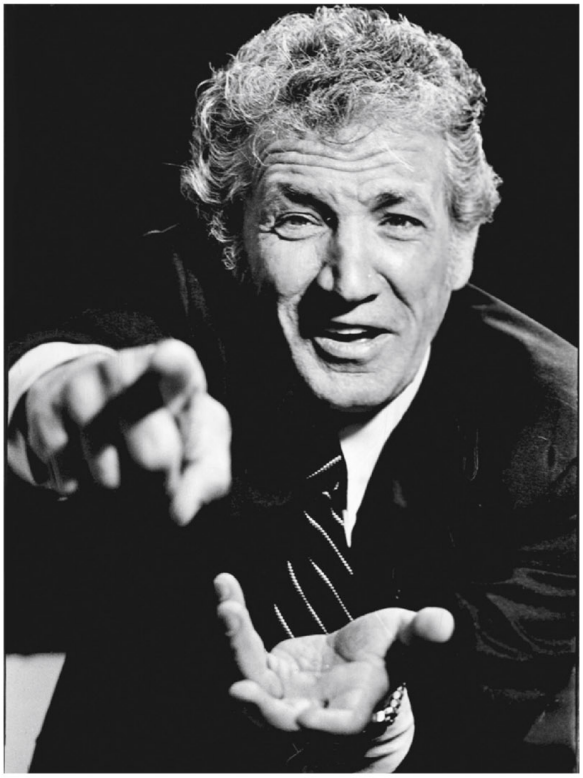
Bien que MCI et son Cercle d'appel n'existent plus, j'ai choisi de garder cet exemple tant il est instructif. On en trouve toujours des versions plus modernes dans les programmes de parrainage de nombreuses entreprises, et ils se révèlent fort efficaces. Voyez plutôt : quand un propriétaire de Tesla parraine 188 personnes de son réseau social, il perçoit 135 000 dollars de récompense et Tesla réalise un chiffre d'affaires de 16 millions de dollars. Sur un plan plus personnel, un collègue de ma salle de sport a récemment reçu une offre de parrainage de son fournisseur d'accès, Cox Communications : s'il réussissait à faire adhérer un nouveau client, il bénéficierait d'une remise de 100 dollars sur sa facture. Quand il m'a montré cette offre, j'ai refusé – je comprenais très bien la stratégie de Cox. Malgré cela, je me suis senti coupable pendant des semaines chaque fois que je le croisais.

L'amitié stratégique : se faire des amis pour influencer

Les praticiens de la persuasion recourent largement aux liens d'amitié, ce qui en dit long sur le pouvoir du principe de sympathie en matière de persuasion. De fait, il s'avère que ces professionnels cherchent à tirer profit de ce principe même en l'absence d'amitiés existantes. Dans ces circonstances, ils utilisent la sympathie en recourant à une méthode des plus directes : ils font en sorte que nous les trouvions, eux, sympathiques.

Prenons l'exemple de Joe Girard, vendeur de Chevrolet à Detroit et spécialiste en la matière : grâce à l'application du principe de sympathie, il a fait fortune, engrangeant plusieurs centaines de milliers de dollars par an. Pour toucher un tel salaire, vous direz-vous, cet homme devait être un haut responsable à la General Motors, ou le propriétaire d'une concession Chevrolet. Il n'en est rien : cet argent, il l'a gagné comme simple vendeur. Dans son domaine, c'était tout simplement un génie. Pendant douze ans d'affilée, il a remporté le titre de « meilleur vendeur de voitures ». En moyenne, il écoulait plus

de cinq véhicules par jour ouvré, et le *Livre Guinness des records* l'a qualifié de « plus grand vendeur d'automobiles de tous les temps ».



Joe Girard : « Je vous aime bien. »
Voilà ce que Joe Girard écrivait sur les cartes qu'il envoyait douze fois par an à ses clients – c'est ce qui lui a permis de devenir le « plus grand vendeur d'automobiles de tous les temps ».

C'est pourtant une formule toute simple qui lui a valu ce succès. Il s'agissait d'offrir deux choses à ses clients : un bon prix et un partenaire avec lequel ils avaient plaisir à traiter. « Rien de plus, a-t-il affirmé lors d'une interview. Un vendeur qu'ils apprécient, et un prix correct. Donnez-leur les deux, et l'affaire est dans le sac. »

Fort bien : la formule de Joe Girard nous montre combien le principe de sympathie est décisif en matière commerciale, mais elle est loin de tout nous dire. Pour commencer, elle passe sous silence la raison pour laquelle les clients le préféraient aux autres vendeurs

proposant un bon prix, ce qui laisse une réponse cruciale sans réponse : quels sont les facteurs qui font qu'une personne en apprécie une autre ? Si nous le savions, cela nous permettrait de comprendre comment des personnes comme Joe Girard parviennent aussi efficacement à se faire apprécier et, à l'inverse, comment nous pouvons, nous aussi, nous rendre sympathiques auprès des autres. Fort heureusement, les comportementalistes étudient le problème depuis des décennies. Ils ont rassemblé une foule de données qui leur a permis d'identifier un certain nombre de critères qui engendrent la sympathie, et que les praticiens de la persuasion utilisent avec finesse pour obtenir le consentement.

Je vous trouve sympathique : voulez-vous savoir pourquoi ?

L'apparence physique

C'est bien connu : la beauté est un avantage dans les relations sociales. Selon les recherches, cependant, la portée de cet avantage serait gravement sous-estimée. L'apparence physique semble déclencher une réaction de type *clic, envoi* qui, en tant que telle, se produit de façon automatique et inconsciente. Elle relève de ce que les sociologues appellent les « effets de halo ». L'effet de halo se produit quand l'une des caractéristiques positive d'un individu l'emporte sur la perception que l'on a d'elle par ailleurs. La beauté fait partie de ces propriétés, cela est désormais établi.

Les personnes au physique avantageux se voient automatiquement attribuer des qualités comme le talent, la gentillesse, l'honnêteté, la fiabilité et l'intelligence. En outre, nous procédons à ces jugements sans nous rendre compte que leur physique nous influence dans notre démarche. Je suis effrayé par certaines conséquences de cette équation inconsciente « beau = bien ». Par exemple, cette étude

canadienne portant sur une élection fédérale : elle a révélé que les candidats d'apparence agréable remportaient deux fois et demie plus de votes que les autres. Des recherches complémentaires ont montré que, malgré leur évidente propension à favoriser les hommes politiques au physique séduisant, les votants n'avaient pas conscience de ce parti pris. De fait, 73 % des Canadiens interrogés ont formellement rejeté l'idée que leur scrutin ait pu être influencé par l'apparence physique ; seuls 14 % d'entre eux ont vaguement admis cette possibilité. Les électeurs ont beau nier l'impact de la beauté sur l'éligibilité des candidats, il n'en demeure pas moins que ce phénomène troublant est confirmé par de nombreuses recherches.

Des constats similaires ont été opérés en situation de recrutement. Lors d'une expérience simulant un entretien d'embauche, on a découvert que, bien qu'ils s'en défendent, les recruteurs accordaient plus d'importance à l'apparence physique des candidats qu'à leurs qualifications professionnelles. Mais cela va encore plus loin : des économistes ont montré qu'aux États-Unis et au Canada les travailleurs qui présentent bien bénéficient de salaires plus élevés que leurs collègues au physique moins avantageux. Le chercheur Daniel Hamermesh, qui a écrit un livre sur le sujet, estime que, sur la durée d'une carrière, une personne « belle » gagne 230 000 dollars de plus que les autres. Hamermesh nous affirme que cette découverte n'est pas une fanfaronnade puisque, sur une échelle de beauté de 1 à 10, il déclare lui-même se situer « à 3 ».

D'autres études ont démontré que les personnes séduisantes obtiennent davantage d'aide quand elles la réclament et parviennent plus facilement à faire basculer l'opinion d'un public. Il est donc évident que le physique joue un rôle essentiel dans la société : les individus séduisants sont mieux appréciés, mieux payés, plus persuasifs, mieux soutenus, et on considère qu'ils sont doués de

davantage de qualités personnelles et intellectuelles. En outre, les avantages sociaux liés à la beauté physique apparaissent très tôt : les adultes ont tendance à minimiser un acte d'agression quand elle est commise par un écolier qu'ils jugent beau, et les enseignants partent du principe que les élèves mignons sont plus intelligents que les autres.

Dans ces conditions, il n'est guère étonnant que les professionnels de la persuasion exploitent cet effet de halo spécifique. Comme nous apprécions les gens séduisants et que nous avons tendance à nous laisser convaincre par les personnes sympathiques, il paraît logique qu'un vendeur soit formé à bien présenter, que les boutiques de mode recrutent leurs employés sur le physique, et que les arnaqueurs soient avenants[26].

La similarité

Mais que se passe-t-il quand la beauté n'entre pas en ligne de compte ? Après tout, la plupart des gens sont dotés d'un physique banal. Existe-t-il d'autres déclencheurs de sympathie ? Comme le savent les chercheurs et les praticiens de la persuasion, il y en a plusieurs, et la similarité est l'un des plus efficaces.

Nous aimons les gens qui nous ressemblent. Chez les humains, c'est vrai pour les bébés de 9 mois comme pour les adultes, qu'il s'agisse d'une similarité d'opinions, de traits personnels, d'expérience ou de style de vie. Une vaste étude portant sur 421 millions de « matchs » potentiels sur un site de rencontres en ligne a révélé que la similarité était le facteur qui déclenchait les prédispositions les plus favorables envers un partenaire. Selon les chercheurs, « quelles que soient les caractéristiques, plus les individus se ressemblaient, plus la probabilité augmentait qu'ils s'apprécient mutuellement et décident de se rencontrer en personne ».

Par conséquent, si on veut qu'une personne nous trouve sympathique dans le but de lui soutirer une faveur, il suffit de lui paraître semblable. Il existe divers moyens d'atteindre cet objectif. La tenue vestimentaire en est un bon exemple. Plusieurs études ont montré que nous sommes plus enclins à aider les gens qui s'habillent comme nous. Une autre souligne le caractère automatique de notre réaction positive envers ces personnes. Lors d'une manifestation pacifiste contre la guerre, on a découvert que non seulement les militants étaient plus disposés à signer une pétition si elle leur était présentée par une personne vêtue comme eux, mais aussi à le faire sans même la lire au préalable. *Clic, envoi.*

Pour obtenir sympathie et consentement, les solliciteurs peuvent également utiliser la similarité en affirmant qu'ils partagent les mêmes intérêts que nous. Les vendeurs de voitures, par exemple, sont formés à exploiter tous les indices qu'ils pourraient repérer lorsqu'ils examinent la voiture du client pour une éventuelle reprise. Si le coffre contient du matériel de camping, ils vont pouvoir évoquer, plus tard dans la conversation, combien ils aiment s'évader de la ville à la première occasion : s'ils aperçoivent des balles de golf, ils vont lâcher que, si le temps reste clément, ils vont pouvoir faire les dix-huit trous prévus le lendemain.

La mention de telles similarités peut sembler insignifiante, mais elle est efficace. Des gens à qui l'on a appris qu'ils partageaient le même type d'empreintes digitales sont plus serviables les uns envers les autres. Ils sont encore plus susceptibles d'acquérir un produit si le nom de la marque a les mêmes initiales que leur nom. Dans le cadre d'une étude connexe, le chercheur a augmenté le pourcentage de réponses à un sondage postal en effectuant une légère modification : sur la lettre d'accompagnement, il a changé le nom de l'enquêteur pour qu'il ressemble à celui du destinataire. Ainsi, le sondage reçu

par Robert Greer était signé d'un certain Bob Gregar, et celui de Cynthia Johnston provenait d'une enquêtrice nommée Cindy Johanson. Ce simple changement a permis de doubler le taux de participation au sondage.

Même les entreprises ont tendance à surévaluer les éléments qui reprennent des parties de leur nom. Pour célébrer le cinquantième anniversaire du rock'n'roll, le magazine *Rolling Stone* a publié une liste des cinq cents plus grandes chansons de l'ère du rock. Les titres qui se classaient en première et deuxième positions, après compilation et pondération par les rédacteurs de *Rolling Stone*, étaient « Like a Rolling Stone », de Bob Dylan, et « Satisfaction », des Rolling Stones. Au moment où j'écrivais ce chapitre, j'ai consulté dix listes comparables des plus grandes chansons de rock, et aucun des deux morceaux classés en tête par *Rolling Stone* ne figurait en première ou deuxième place[27].

L'immobilier « tout cui »

Larry Grain – agent immobilier pour oiseaux – on vous offre le ciel

Les professionnels de la persuasion ont compris depuis longtemps que la similarité avait une influence considérable sur les ventes.

Mais ce n'est pas tout. En matière éducative, le facteur le plus prédictif du succès d'un programme de tutorat, c'est la similarité d'intérêts entre élève et tuteur. En outre, quand les enseignants et leurs élèves de troisième apprenaient qu'ils avaient des points communs, les notes de ces derniers augmentaient de façon significative dans les cours dispensés par ces professeurs. De même, lors des négociations, les partenaires sont plus susceptibles d'aboutir à un accord après avoir constaté qu'ils partageaient certains intérêts (« Oh, vous aimez la course ? Moi aussi, je fais du footing ! »). Rien

d'étonnant, donc, à ce que les électeurs préfèrent les candidats dont le visage présente une légère ressemblance avec le leur, ni que les proximités de langage (le type de mots et d'expression qu'emploie un interlocuteur) et de style de SMS accroissent l'attirance sexuelle et – c'est assez surprenant – la probabilité de libération des prisonniers lors d'une prise d'otages.

Comme les similarités les plus banales peuvent déclencher la sympathie et qu'il est très facile de prétendre qu'on a des points communs avec un interlocuteur, je recommande une prudence toute particulière face à des solliciteurs qui affirment « être comme vous ». En effet, il serait sage, de nos jours, de se méfier des influenceurs qui *paraissent* seulement vous ressembler. D'une part, nous sous-estimons généralement l'effet de la similarité sur la sympathie que peut nous inspirer autrui. Par ailleurs, de nombreux programmes de formation à l'influence incitent désormais les stagiaires à imiter délibérément le langage corporel et verbal de leur cible, car il a été démontré que, dans ce domaine, les similarités favorisent le consentement. J'en veux pour preuve que (a) les serveurs qui ont appris à imiter le langage des clients décrochent de meilleurs pourboires, (b) les vendeurs formés à copier le langage corporel et verbal de leurs clients vendaient davantage d'équipements électroniques et (c) les négociateurs qui savent reproduire le langage ou les gestes de leur partenaire obtenaient de meilleurs accords, qu'ils soient américains, néerlandais ou thaïlandais. Pour ne pas être en reste, les conseillers en relations amoureuses préconisent désormais l'utilisation de faux points communs – avec un succès certain : lors de rencontres en speed dating, les femmes qui ont appris à imiter le discours et le langage corporel de leurs partenaires ont été jugées plus attirantes sur le plan sexuel et ont obtenu davantage de rendez-vous par la suite[28].

EBox

Note de l'auteur : on conseille souvent aux influenceurs en ligne de recourir aux mêmes pratiques de persuasion que les professionnels opérant en vis-à-vis. Il faut donc en être conscients quand nous visitons des plateformes marchandes. Par exemple, voyez comment l'impressionnant site Psychology for Marketers conseille aux vendeurs en ligne d'appliquer le principe de sympathie en recourant aux pratiques de similarité et d'amitié.

Sympathie

Je suis sûr que vous en avez personnellement fait l'expérience à maintes reprises : nous avons beaucoup de mal à dire non quand une demande provient d'un ami. Vous pouvez vous attirer la sympathie de quelqu'un grâce à quelques techniques toutes simples : restez proche de lui pour créer un sentiment de familiarité, mettez en avant vos points communs, imitez son comportement, rendez-lui de petits services, et montrez-lui que vous l'appréciez.

Application dans le marketing en ligne : employez le langage de votre public. En utilisant des mots, des expressions et l'argot spécifiques au groupe visé, vous serez encore plus efficace. En revanche, si vous recourez à un vocabulaire que votre public n'emploie pas ou ne connaît pas, vous créez une distance et empêchez toute identification.

Les réseaux sociaux et les e-mails sont idéaux pour interagir avec votre public. Assurez-vous, lors du premier contact, de ne rien leur demander – exactement comme avec des amis.

Si vous jugez qu'il est contraire à l'éthique de s'inventer de faux points communs et de recourir à un mimétisme artificiel, je vous comprends. Le désir d'être aimé est un objectif fondamental chez l'homme, mais, dans ce cas, la fin ne justifie pas forcément les moyens – et certainement pas de fabriquer de toutes pièces des similarités. D'un autre côté, il me semble parfaitement acceptable de mettre en place une stratégie pour s'attirer la sympathie s'il s'agit de faire des efforts pour découvrir et partager de véritables points communs avec les autres. À vrai dire, je pense même que dans certaines situations, c'est un excellent moyen d'assurer l'harmonie des interactions. Quoi qu'il en soit, cet objectif n'est pas facile à atteindre car, en général, nous prêtons davantage attention aux différences qu'aux similitudes.

La plupart du temps, l'individu est plus enclin à chercher et à noter ce qui le sépare d'autrui que ce qui le relie à lui. C'est vrai en ce qui concerne les dimensions physiques, comme le poids et la taille des objets : les observateurs repèrent les différences avant les similarités, et plus fréquemment. Il en va de même pour les aspects plus sociaux comme la présence ou l'absence d'harmonies existantes entre les parties en interaction. En analysant 32 cas de négociation distincts, le D[r] Leigh Thompson a découvert que, la moitié du temps, les adversaires ne faisaient pas mention de leurs intérêts communs – même lorsqu'ils étaient réels, présents et susceptibles d'accroître la sympathie et d'engendrer des résultats mutuellement avantageux.

Cette regrettable tendance explique en partie la distance sociale qu'entretiennent les membres de groupes raciaux ou ethniques avec les membres d'autres groupes du même type. Comme ils se focalisent avant tout sur les différences inhérentes aux groupes eux-mêmes, ils sous-estiment l'aspect positif d'éventuelles interactions hors de leur clan, ce qui, de façon logique, limite la quantité d'interactions recherchées. Des chercheurs ont mené une série d'études pour confirmer ce raisonnement. Des étudiants blancs qui avaient anticipé une conversation avec un étudiant noir avant de se lancer véritablement dans celle-ci ont sous-estimé le plaisir que cette expérience leur avait procuré parce que, auparavant, ils s'étaient trop concentrés sur les différences perçues entre eux et leur partenaire. Lorsque, dans le cadre d'une expérience exactement semblable, on a demandé à un autre groupe d'étudiants de prêter attention à tous les points communs qu'ils pouvaient avoir avec leurs futurs interlocuteurs, tout a changé. Cette mise au point stratégique sur les ressemblances réelles a permis de corriger la vision négative que les étudiants blancs adoptaient dans leur conversation. Dans ces

circonstances, leurs attentes, désormais positives, correspondaient à leur expérience positive réelle face aux étudiants noirs.

Ce genre de résultats nous offre un moyen d'élargir la portée de nos interactions positives. Nous pouvons identifier nos similitudes avec des personnes apparemment différentes et nous concentrer sur ces ressemblances. Ainsi, nous ne commettrons pas l'erreur d'attendre trop peu de ces personnes[29].

Les compliments

En 1713, Jonathan Swift a déclaré, dans un vers devenu célèbre : « On nous le répète à l'école/La flatterie est un mets de sots. » Ce qu'il ne nous a pas dit en revanche, c'est à quel point les gens sont avides de ce plat faussement nourrissant. Par exemple, dans un commentaire aussi instructif qu'amusant, le comédien LcLean Stevenson décrit de quelle façon sa femme l'a « obligé » à l'épouser : « Elle m'a dit qu'elle m'aimait bien. » De nos jours, le phénomène des « J'aime » ou « likes » sur Internet procure des sentiments de satisfaction similaires. Dans une étude recourant à l'imagerie cérébrale, les chercheurs ont découvert que, lorsque les photos postées par des adolescents sur les réseaux sociaux recevaient beaucoup de « likes », la zone de récompense de leur cerveau s'illuminait comme un sapin de Noël – en règle générale, c'est cette même qui zone s'active quand on mange du chocolat ou qu'on gagne de l'argent.

Recevoir une information selon laquelle une personne nous aime bien est un moyen redoutablement efficace de déclencher à son égard un sentiment de sympathie réciproque et un consentement spontané. Par conséquent, lorsque quelqu'un nous flatte ou prétend avoir des affinités avec nous, c'est probablement qu'il nous veut quelque chose. Et si c'est le cas, ils obtiendront sans doute satisfaction. Après avoir été complimentés par un serveur dans un restaurant (« Vous avez fait un excellent choix ») ou par un coiffeur

dans un salon de (« N'importe quelle coupe vous irait bien »), les clients ont laissé des pourboires nettement plus élevés. De même, à la suite d'un entretien d'embauche, les candidats ont reçu des appréciations plus favorables, voire décroché le poste quand, au cours de la discussion, ils ont complimenté le recruteur.

Même nos appareils électroniques ont avantage à distribuer des compliments. Des individus qui travaillaient sur une tâche informatique et recevaient des commentaires flatteurs de la part de leur ordinateur (« Vous semblez avoir une capacité peu commune à structurer les données de manière logique ») ont conçu des sentiments plus favorables envers la machine, même si on leur a dit que ces commentaires avaient été programmés et ne reflétaient pas leur performance réelle. Plus remarquable encore, ils étaient plus fiers de leurs performances après avoir reçu ces éloges creux. Manifestement, nous croyons aux compliments de toutes sortes et aimons ceux qui nous les dispensent[30].

Vous vous rappelez Joe Girard, le « plus grand vendeur d'automobiles de tous les temps », qui disait que son secret, c'était de se faire aimer par ses clients ? Il appliquait une méthode qui, à première vue, peut sembler naïve et coûteuse. Chaque mois, il envoyait à chacun de ses quelque treize mille anciens clients une carte de vœux où était imprimé un message. La carte changeait de mois en mois (« Bonne année », « Joyeuse Saint-Valentin », « Joyeuses Pâques », etc.), mais ce message restait le même. « Je vous aime bien », disait-il. Comme l'explique Girard, « Il n'y a rien d'autre sur la carte, à part mon nom. Je leur dis juste que je les aime bien ».

« Je vous aime bien. » Ce message arrivait au courrier douze fois par an, chaque année, sans faillir. « Je vous aime bien », imprimé sur une carte que recevaient des milliers d'autres personnes. Un commentaire aussi impersonnel, et aux intentions commerciales aussi

flagrantes, pouvait-il vraiment fonctionner ? Joe Girard en était persuadé, et cet homme était tellement doué dans son domaine qu'il mérite toute notre attention. Car Joe a saisi un trait essentiel de la nature humaine : nous sommes prêts à gober n'importe quelle flatterie.

Une expérience menée en Californie du Nord sur un groupe d'hommes montre combien nous sommes vulnérables face aux louanges. Ces sujets écoutaient un commentaire émis par une personne qui avait quelque chose à leur demander. Certains d'entre eux recevaient des jugements positifs, d'autres seulement des commentaires négatifs, d'autres encore un mélange des deux. Cette étude a produit trois résultats intéressants. D'abord, l'évaluateur qui n'offrait que des louanges était le plus apprécié. Ensuite, cette tendance restait vraie même une fois que les sujets avaient compris que le complimenteur comptait tirer profit de la sympathie qu'il leur inspirait. Enfin, contrairement à d'autres types de commentaires, il n'était pas nécessaire que les louanges soient fondées pour que leur charme opère.

Apparemment, nous réagissons aux compliments de manière tellement automatique que nous pouvons être la proie de quiconque y recourt dans le but évident de nous influencer. *Clic, envoi.* À la lumière de ce constat, il ne nous semble plus aussi naïf et coûteux d'imprimer et d'envoyer chaque année plus de 150 000 cartes « Je vous aime bien[31] ».

Heureusement, comme avec les fausses similarités, les compliments feints ne sont pas les seuls qu'on puisse recevoir. Les louanges sincères sont susceptibles d'être au moins aussi efficaces que la flagornerie en termes d'influence. Cela dit, j'ai une confession à vous faire. De toutes les tactiques d'influence décrites dans ce livre, c'est là que réside mon plus grand défaut : pour une raison

quelconque (probablement due à mon éducation), j'ai toujours eu du mal à faire des éloges justifiés. Je ne compte plus le nombre de fois où, lors d'une réunion de recherches avec des étudiants de troisième cycle, j'ai eu ce genre de commentaire : « Ce que Jessica vient de dire est très perspicace » – sauf que je l'ai fait en mon for intérieur ! En omettant systématiquement de verbaliser mes compliments, je me suis souvent privé de toute la bonne volonté qu'aurait suscité ce partage.

Mais ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, je lutte sciemment contre ce handicap en étant à l'affût de toute manifestation intérieure d'admiration et en l'exprimant haut et fort – pour le bien de tous. Ce revirement a donné de si bons résultats que j'ai entrepris d'identifier les circonstances dans lesquelles un compliment sincère sera particulièrement profitable pour celui qui l'énonce. L'une d'entre elles semble évidente : l'éloge permet de stimuler son destinataire lorsqu'il se sent en état de faiblesse ; je ne développerai donc pas davantage le sujet. En revanche, il existe deux autres raisons plus subtiles qui méritent qu'on s'y attarde.

Faire un compliment dans le dos de quelqu'un qui le mérite. Je n'ai trouvé que des avantages à complimenter publiquement mes étudiants lors des réunions de recherches, en partie parce que c'est moi qui les anime. Cependant, lorsqu'on n'est pas en position d'autorité, faire des compliments n'est pas forcément une attitude appropriée. Imaginons que vous êtes en réunion de travail et que votre patron lance un commentaire que vous jugez très intelligent. Prendre la parole pour lui en faire l'éloge pourrait paraître maladroit et calculateur de votre part. Que pourriez-vous faire à la place ? Soyons clairs, mes étudiants ont rarement été confrontés à ce problème. Néanmoins, il existe une solution : pendant la pause-café ou à la fin de la réunion, faites part de votre opinion à l'assistant de

votre supérieur : « Vous savez, j'ai trouvé brillant que ce que Sandy a dit à propos de XYZ. »

Plusieurs scénarios sont possibles. En premier lieu, comme les gens ont envie d'être associés à de bonnes nouvelles dans l'esprit des autres et agissent dans ce sens, l'assistant va très probablement répéter vos propos au patron. Deuxièmement, comme vous n'avez pas complimenté directement celui-ci, personne (ni vos collègues, ni le patron lui-même) ne pourra vous accuser d'avoir des arrière-pensées. Enfin, nous savons désormais comment fonctionne la psychologie des compliments : votre patron croira en vos éloges (sincères) et vous appréciera davantage[32].

Définir et faire des compliments sincères à l'égard desquels vous voulez que le bénéficiaire se montre à la hauteur. Après avoir reçu un compliment, on se sent content de soi et fier du trait de caractère ou du comportement qui l'a occasionné. Par conséquent, une forme particulièrement avantageuse de flatterie sincère consisterait à féliciter les gens lorsqu'ils ont fait quelque chose que nous aimerions les voir reproduire. Ainsi, ils seraient motivés à répéter cette action à l'avenir pour être à la hauteur de la réputation admirable que nous leur avons attribuée. Cette idée relève d'une stratégie d'influence appelée *altercasting*, ou glorification, qui consiste à allouer à un individu un rôle social spécifique dans l'espoir qu'il agisse en accord avec ce rôle. Par exemple, en mettant en avant le rôle de *protecteur*, un agent d'assurances pourrait inciter des parents à souscrire une assurance-vie pour leur famille.

Alors que j'effectuais des recherches préliminaires pour cet ouvrage, j'ai été témoin par hasard du pouvoir de cette technique. À l'époque, je voulais sortir du champ de mes études en laboratoire et me confronter aux trouvailles des professionnels de la persuasion – commerciaux, spécialistes du marketing, publicitaires, recruteurs,

quêteurs – en matière de stratégies d'influence. Après tout, leur survie économique dépendait des tactiques qu'ils employaient. J'étais donc persuadé qu'après des décennies de tâtonnement ils auraient identifié les plus efficaces. Malheureusement, j'étais tout aussi certain qu'ils n'allaient pas m'offrir sur un plateau ces connaissances chèrement acquises. Les praticiens de l'influence ont la réputation de bien garder tous leurs secrets.

J'ai donc pris le parti de répondre à des annonces et de m'inscrire incognito à leurs programmes de formation : dans ce contexte, ils étaient plus que ravis de transmettre toute sorte de tuyaux à leurs stagiaires. Comme prévu, en tant que futur professionnel de la persuasion, j'ai pu accéder à une foule d'informations que je n'aurais jamais obtenues autrement. Je craignais, cependant, qu'au moment où je révélerais mon identité et mon objectif réel en fin de formation, et demanderais l'autorisation d'exploiter les données collectées, de me heurter à un refus systématique. Dans ce contexte, en effet, j'avais tout à gagner – eux risquaient de tout perdre.

La plupart du temps, c'est bel et bien ce qui s'est passé : quand j'ai fini par avouer que je ne m'appelais pas Robert Caulder et que je n'étais pas un vrai stagiaire, mais que j'envisageais d'écrire un livre divulguant les informations que j'avais rassemblées, et que je voulais leur consentement écrit pour les exploiter dans mon ouvrage, les visages se sont empourprés et les regards endurcis – jusqu'à ce que j'ajoute un élément sans savoir l'impact qu'il aurait. J'ai dit à ces praticiens que j'étais professeur à l'université, que j'étudiais l'influence et voulais « profiter de leur savoir-faire en la matière ». En général, ils s'exclamaient : « Vous voulez dire que vous êtes professeur, spécialiste du sujet, et que nous, nous vous enseignons des choses ? » Quand je les assurais que c'était bien le cas, ils bombaient

le torse et répondaient (non sans un petit signe de main évasif) : « Bien sûr, vous pouvez partager notre expertise. »

Avec le recul, je comprends pourquoi ils se sont montrés si conciliants. Avec mon dernier commentaire, j'avais donné à ces professionnels le rôle d'enseignants, et un enseignant ne s'approprie pas les informations ; au contraire, il les dissémine.

Depuis, j'ai vu de quelle manière la technique de l'*altercasting* peut se combiner efficacement à un éloge sincère. C'est-à-dire qu'au lieu de simplement assigner un *rôle* à autrui – protecteur ou enseignant, par exemple –, on peut en toute franchise le féliciter d'avoir fait montre d'un *trait de caractère* louable tel que la serviabilité ou l'application. Ensuite, il est probable que la personne reproduira ce trait à l'avenir. Les études soutiennent cette idée : les enfants qu'on complimente pour leur application dans une tâche se sont appliqués encore plus le lendemain dans une tâche connexe. De même, des adultes dont on a loué la serviabilité sont devenus beaucoup plus serviables dans un contexte différent et beaucoup plus tard.

Récemment, j'ai testé cette technique chez moi. Depuis des années, mon journal est livré par Carl, un coursier qui passe chaque jour devant la maison et le jette dans mon allée depuis sa voiture. La plupart du temps, il atterrit à peu près au milieu du chemin, de sorte qu'il n'est pas mouillé par l'arrosage automatique qui se déclenche plus ou moins au même moment. Tous les ans, au moment des fêtes de fin d'année, Carl joint une enveloppe libellée à son nom à l'un des journaux qu'il livre. Ce geste est censé m'inciter à lui envoyer des étrennes pour le remercier de ses services, ce que je fais systématiquement. Mais, dernièrement, j'ai ajouté à mon chèque un message dans lequel je le félicite d'être si souvent parvenu à déposer mon journal à l'endroit où il peut rester sec. Par le passé, Carl

atteignait le centre de l'allée 75 % du temps. Cette année, il est monté à 100 %.

Quelles sont les implications de ce phénomène ? Si quelqu'un agit de façon généralement méritoire – par exemple, un collègue consciencieux qui prépare ses réunions, ou un ami serviable qui s'efforce d'offrir des commentaires utiles à vos réflexions –, félicitez-le non seulement pour son comportement, mais aussi, et avant tout, pour le trait de caractère lui-même. Il s'améliorera sans doute encore plus[33].

TÉMOIGNAGE d'un étudiant d'une école de commerce en Arizona

Quand je travaillais à Boston, l'un de mes collègues, Chris, essayait toujours de glisser de nouveaux dossiers sur mon bureau déjà passablement encombré. En général, je ne tombe pas dans ce genre de piège, mais Chris était très doué pour me complimenter avant de me demander mon aide. Il commençait par dire : « Il paraît que tu as fait du super boulot sur tel ou tel projet, et j'en ai un de la même veine sur lequel tu pourrais me donner un coup de main. » Ou : « Vu que tu es un expert en ceci ou cela, tu pourrais m'aider à mettre ce dossier en forme ? » Je n'aimais pas beaucoup Chris. Pourtant, ces quelques mots suffisaient à me faire changer d'avis, je me disais qu'après tout, c'était peut-être un type bien. Et, la plupart du temps, je cédais.

Note de l'auteur : Chris n'était pas seulement un flatteur. Notez la façon dont il a structuré ses compliments pour donner à notre lecteur une réputation que celui-ci avait envie d'entretenir.

Contact et coopération

En général, nous aimons ce qui nous est familier. Pour vérifier ce constat par vous-même, tentez une petite expérience : prenez un selfie de face et imprimez-le. Ensuite, sur votre téléphone, modifiez

l'image de sorte qu'elle apparaisse en miroir (les côtés droit et gauche du visage sont intervertis) et imprimez le résultat. Vous disposez de deux photos – l'une vous montre tel que vous êtes (la seconde) et l'autre à l'inverse (la première). À présent, choisissez quelle version de votre visage vous préférez et demandez la même chose à un proche. Si vous êtes comme ces femmes de Milwaukee sur lesquelles cette expérience a été faite, vous devriez remarquer quelque chose d'étrange : votre ami préférera la vraie image, et vous l'image inversée. Pourquoi ? Parce que chacun d'entre vous va opter en faveur du visage qui lui est le plus familier – votre ami, celui que voit le monde ; et vous, l'image inversée que vous renvoie chaque jour le miroir.

Souvent, nous n'avons pas conscience que notre fréquence d'exposition à un objet influence notre attitude envers celui-ci. Par exemple, dans une étude portant sur la publicité en ligne, on faisait apparaître brièvement une bannière vantant un appareil photo cinq fois, vingt fois ou pas du tout au-dessus de l'article que lisaient les sujets. Plus la fréquence d'apparition de la bannière était élevée, plus les participants appréciaient l'appareil, bien qu'ils ne soient pas conscients d'avoir vu la publicité. Un effet similaire a été noté lors d'une expérience dans laquelle les sujets regardaient un écran sur lequel des visages s'affichaient si rapidement que, par la suite, ils ne se rappelaient pas les avoir vus. Pourtant, plus la fréquence d'apparition d'un visage augmentait, plus ces sujets avaient tendance à trouver son propriétaire sympathique lorsqu'ils venaient à le rencontrer ensuite. Comme la sympathie va de pair avec l'influence sociale, ces sujets étaient alors davantage convaincus par les opinions exprimées par les individus dont le visage était le plus présent sur les écrans.

À l'ère des *fake news*, des *bots* informatiques et des politiciens accros aux médias, il est inquiétant de penser que les gens sont plus

enclins à prêter foi aux déclarations auxquelles ils sont le plus souvent exposés. Cela offre une résonance contemporaine à la déclaration émise par Joseph Goebbels, chef de la propagande nazie : « Si on répète un mensonge assez souvent, il devient vérité. » Le plus troublant, c'est que même les affirmations les plus farfelues – le genre d'allégations soutenues par les créateurs de *fake news* – deviennent plus crédibles à force d'être serinées[34].

En se basant sur la démonstration que nous sommes plus favorablement disposés envers les éléments qui nous sont familiers, certaines personnes ont recommandé une approche de « contact » pour améliorer les relations raciales. Elles affirment qu'en favorisant le contact entre des individus d'origines ethniques différentes, dans des conditions d'égalité, il s'ensuit tout naturellement une appréciation mutuelle accrue.

De nombreuses recherches corroborent ce raisonnement. Cependant, en observant l'intégration scolaire – cadre idéal pour étudier l'application généralisée de l'approche par contact –, les scientifiques ont constaté le schéma inverse. Aux États-Unis, la déségrégation dans les écoles a tendance à accroître les préjugés entre Noirs et Blancs plutôt qu'à les éliminer.

Un cas d'école. Attardons-nous un peu sur le problème de la déségrégation. Les partisans de l'harmonie interraciale par simple contact sont certes bien intentionnés, mais il y a peu de chances que leur méthode porte ses fruits, car elle repose sur un argument qui ne s'applique pas aux écoles. En premier lieu, l'école n'est pas un melting-pot dans lequel les enfants interagissent aussi spontanément avec les membres d'autres groupes ethniques qu'avec ceux de leur propre cercle racial. Même après des années d'intégration scolaire formelle, on relève peu d'intégration sociale. Les élèves forment des clans ethniques qui restent généralement à l'écart des autres groupes.

Ensuite, même si les rapports interraciaux étaient plus fréquents, il est prouvé que la familiarité issue d'un contact répété n'entraîne pas nécessairement une sympathie accrue. En réalité, le contact continu avec une personne ou un objet dans des conditions déplaisantes d'insatisfaction, de conflit ou de compétition est source d'antipathie[35].

Or, ces conditions sont typiques des écoles américaines moyennes. Voyez le rapport éclairant du psychologue Elliot Aronson, consulté par les autorités scolaires à la suite des problèmes rencontrés dans les écoles d'Austin, au Texas. Sa description des méthodes d'enseignement dans ces établissements pourrait s'appliquer à pratiquement n'importe quelle école des États-Unis : « Les choses se déroulent généralement de la façon suivante : l'enseignant, debout devant sa classe, pose une question. Six à dix élèves se tortillent sur leur chaise et lèvent le doigt pour attirer son regard, impatients d'être interrogés pour étaler leur science. Les autres ne bougent pas et gardent les yeux baissés pour essayer de se rendre invisibles. Quand le professeur désigne un élève, on voit se peindre la déception et la consternation sur le visage des premiers – ils viennent de manquer une occasion de gagner l'approbation de l'enseignant – et le soulagement sur celui des seconds, qui ne connaissaient pas la réponse. […] Il règne une compétition féroce et les enjeux sont élevés : les enfants se battent pour gagner l'estime de l'une des deux ou trois personnes qui comptent le plus dans leur vie.

En outre, cette méthode d'enseignement garantit à coup sûr que les enfants n'apprendront pas à s'apprécier et à se comprendre mutuellement. Rappelez-vous vos propres expériences : quand vous aviez la bonne réponse et que l'instituteur se tournait vers un autre élève, vous espériez sans doute qu'il allait se tromper pour avoir une chance supplémentaire de montrer vos connaissances. S'il vous

interrogeait et que vous ne répondiez pas correctement, ou si vous renonciez à lever le doigt, vous éprouviez sans doute de la rancœur à l'égard des élèves qui connaissaient la réponse. Dans ce type de systèmes, les enfants qui échouent jalousent ceux qui réussissent ; ils les rabaissent, les traitant de "chouchous", et il leur arrive même parfois de les brutaliser dans la cour de récréation. Quant aux bons élèves, ils méprisent les mauvais parce qu'ils les trouvent « bêtes ».

Dans ces conditions, comment s'étonner qu'une déségrégation brutale qui recourt au ramassage scolaire forcé, au réaménagement des zones ou à la fermeture des écoles provoque, à l'encontre de son objectif, une recrudescence des préjugés ? Quand un enfant a trouvé ses repères amicaux et sociaux au sein de son groupe ethnique, et qu'il n'a de contacts répétés avec les autres groupes que dans l'espace survolté de la salle de classe, on ne peut guère s'attendre à autre chose.

Le problème est-il insoluble ? Fort heureusement, non : l'espoir nous vient de spécialistes de l'éducation qui se sont penchés sur le concept d'« apprentissage coopératif ». L'aggravation des préjugés issue de la ségrégation était due en grande partie au contact forcé qui mettait les enfants des différents groupes en rivalité, ces spécialistes ont expérimenté des formes d'apprentissage basées sur la coopération plutôt que la compétition[36].

Choisir son camp. Pour comprendre la logique de l'approche coopérative, il n'est pas inutile de revenir sur les formidables travaux du sociologue d'origine turque Muzafer Sherif et de ses collègues, dont son épouse Carolyn Wood Sherif, psychologue sociale. Intriguée par le problème des conflits intergroupes, cette équipe de recherches a décidé de l'étudier dans le contexte des camps d'été pour garçons. Bien que Sherif et ses associés aient constamment manipulé l'environnement social du camp afin d'observer les effets sur les

relations de groupes, ils ont opéré de manière si subtile que les garçons ne se sont jamais rendu compte qu'ils participaient à une expérience.

Les chercheurs ont appris une chose : il en fallait très peu pour déclencher les hostilités. Le simple fait de séparer les enfants en deux dortoirs a suffi à créer un sentiment de rivalité entre les groupes, qui s'est accru lorsqu'on a autorisé les garçons à attribuer un nom à leur clan (les Aigles et les Rats). Bientôt, chacun s'est mis à dénigrer les talents et les réalisations de l'autre groupe, mais ce n'était rien en comparaison de ce qui s'est produit lorsque les chercheurs ont intégré dans les interactions des activités de type concours qui opposaient systématiquement les deux camps : les chasses au trésor, le tir à la corde et les compétitions sportives se sont soldés par des insultes et des bagarres. Durant ces jeux, les membres de l'équipe adverse se faisaient traiter de tous les noms. Par la suite, les dortoirs ont été pris d'assaut, des bannières ont été volées et brûlées, des menaces ont été affichées un peu partout, et le réfectoire est devenu le lieu de batailles quotidiennes.

À ce stade, il était évident que la recette de la zizanie était on ne peut plus basique : prenez les participants, séparez-les en deux groupes et laissez-les mariner un moment dans leur jus. Puis mélangez à feu vif en ajoutant une bonne pincée de compétition. C'est prêt : vous obtenez un bouillon de haine collective, à servir brûlant.

À présent, les chercheurs se trouvaient confrontés à un problème autrement plus complexe : faire disparaître l'hostilité tenace qu'ils avaient déclenchée. Tout d'abord, ils ont tenté de mettre plus souvent en contact les deux groupes. En vain : même les activités les plus plaisantes, comme le cinéma ou les fêtes, tournaient à la catastrophe. Les pique-niques s'achevaient en batailles de nourriture, les spectacles

en concours de hurlements, les files d'attente à la cantine dégénéraient en pugilats. L'équipe de recherches a commencé à s'inquiéter : avaient-ils, à l'instar du D[r] Frankenstein, créé un monstre impossible à maîtriser ? Et puis, alors que la crise battait son plein, ils ont adopté une stratégie à la fois simple et efficace.

Ils ont conçu un certain nombre de situations dans lesquelles la compétition entre groupes serait néfaste à chacun ; en revanche, la coopération était nécessaire au profit de tous. Lors d'une excursion, l'unique véhicule disponible pour le ravitaillement s'est « accidentellement » enlisé. Rassemblés, les garçons ont tiré et poussé de concert jusqu'à ce que l'engin soit dégagé. Une autre fois, les chercheurs ont provoqué une coupure d'eau – elle était transportée par des canalisations à partir d'une citerne éloignée du camp. Confrontés à cette situation de crise, les enfants se sont rendu compte qu'ils allaient devoir s'unir. Ils ont formé des équipes pour trouver l'origine de la panne et y remédier avant le soir. Une autre fois encore, on a informé les campeurs qu'un film intéressant était disponible à la location, mais que l'administration du camp n'avait pas les moyens de le payer. Conscients qu'il n'y avait point de salut hors la coopération, les enfants se sont cotisés et ont passé tous ensemble une soirée fort agréable à profiter du film.

De telles démonstrations de solidarité ont eu des conséquences qui, sans être immédiates, se sont révélées spectaculaires. Lentement mais sûrement, ces efforts conjoints et couronnés de succès ont effacé la rivalité entre les deux groupes. Avant longtemps, les joutes verbales et les batailles dans les rangs avaient cessé, et les garçons des deux groupes se côtoyaient au réfectoire. Mieux encore : beaucoup d'entre eux incluaient désormais dans la liste de leurs meilleurs amis, autrefois composée exclusivement de membres de leur groupe, des garçons de l'ancien camp ennemi. Certains d'entre eux ont même

remercié les chercheurs de leur donner l'opportunité de réviser cette liste car ils avaient changé d'avis entre-temps. J'aimerais évoquer un autre épisode, lui aussi fort révélateur : de retour d'un feu de camp, les enfants se trouvaient, à leur demande expresse, à bord d'un seul et même car – une situation qui, dans les circonstances précédentes, n'aurait pas manqué de déclencher des bagarres. Lorsque le véhicule s'est arrêté près d'une buvette, les garçons d'un des groupes à qui il restait quelques dollars dans leur cagnotte ont décidé d'offrir des milkshakes à leurs anciens ennemis jurés !

Cet étonnant revirement peut être attribué au fait que les enfants ont, à un moment donné, été obligés de se considérer comme des alliés. Le tournant décisif a eu lieu lorsque les chercheurs ont décidé d'imposer des objectifs communs aux deux groupes. La coopération indispensable à leur atteinte a permis aux membres des deux camps ennemis de s'envisager sous un jour nouveau : celui de personnes raisonnables, de collaborateurs précieux, d'amis. Devant le succès de leurs efforts conjoints, il devenait particulièrement difficile de nourrir des sentiments hostiles envers ceux qui avaient contribué à la réussite collective.

Retour à l'école. Dans la tourmente des tensions raciales qui ont suivi la déségrégation scolaire, certains psychologues de l'éducation ont commencé à se dire que les découvertes de Sherif et de son équipe pouvaient trouver une application dans les écoles. Si l'on pouvait modifier les apprentissages de façon à y inclure de temps à autre une coopération inter- ethnique à des fins de réussite commune, des liens pourraient peut-être se créer entre groupes. Bien que des projets similaires aient été lancés dans divers États, l'approche la plus intéressante à cet égard – baptisée « classes puzzles » – a été mise en place par Elliot Aronson et ses collègues au Texas et en Californie.

L'apprentissage par puzzle consiste essentiellement à faire collaborer les élèves sur un sujet qui fera ensuite l'objet d'un examen. Pour cela, ils sont regroupés en équipes dont chaque membre reçoit un seul élément du sujet en question – une pièce du puzzle. Ce système oblige les élèves à enseigner à tour de rôle et à s'entraider. Chacun a besoin des autres pour réussir. À l'instar des jeunes campeurs de Sherif, à force de travailler sur des tâches dont le succès ne peut être obtenu qu'à travers la collaboration, les élèves deviennent des alliés, et non des ennemis.

La recette du succès

Comme le révèlent les études, la classe puzzle contribue non seulement à susciter l'amitié et la coopération entre différents groupes ethniques, mais aussi à améliorer l'estime de soi, le goût pour les études et les résultats scolaires.

La méthode puzzle, lorsqu'elle a été mise à l'épreuve dans des classes où la mixité avait été imposée récemment, a donné lieu à d'impressionnants résultats. Dans les classes qui expérimentaient l'apprentissage par puzzle, on a constaté davantage d'amitié et moins de préjugés entre groupes ethniques que dans celles de la même

école qui recouraient à la traditionnelle approche compétitive. Outre ce recul crucial des sentiments d'hostilité, d'autres avantages sont apparus : les élèves des minorités prenaient confiance en eux, ils se mettaient à apprécier l'école, et leurs résultats s'amélioraient. Quant aux élèves blancs, ils n'étaient pas en reste : eux aussi avaient une meilleure estime de soi, leur goût pour l'étude s'accentuait, et ils obtenaient des notes aux moins aussi élevées que les Blancs des classes traditionnelles.

Lorsqu'on est confronté à des résultats aussi prometteurs que ceux des classes puzzles, on a souvent tendance à se réjouir qu'un problème délicat puisse être résolu avec une telle simplicité. L'expérience nous montre cependant qu'il est rare que des problèmes de ce genre cèdent rarement à un seul remède, et cela se confirme dans le cas présent. Même dans le contexte de l'apprentissage par coopération, la situation est complexe. Avant d'adopter sans réserve la méthode du puzzle, ou toute autre technique d'enseignement et d'intégration, il convient d'effectuer d'autres recherches afin de déterminer la fréquence, le dosage, les tranches d'âge et le type de groupe permettant le succès des stratégies de coopération. Il nous faut également savoir quelle est la meilleure façon pour les enseignants de les mettre en place. Après tout, outre qu'ils sont radicalement différents des méthodes traditionnelles dont la plupart des enseignants sont familiers, l'apprentissage coopératif risque de menacer le statut de ceux-ci dans la classe puisqu'il les amène à déléguer une grande partie de leur rôle aux élèves. Enfin, nous devons prendre conscience que la compétition n'est pas forcément inutile. Elle permet parfois de motiver les élèves et de les aider à se construire. Il ne s'agit donc pas d'éliminer la compétition scolaire, mais de briser son monopole en introduisant dans les classes

des expériences de coopération régulières et profitables qui rassemblent les membres de tous les groupes ethniques.

Voyez, à cet égard, la définition de l'enfer et du paradis que nous propose le rabbin Haïm de Romshishok :

« **Enfer** : somptueuse salle de banquet remplie de victuailles et de personnes affamées incapables de se nourrir car, leurs coudes étant soudés, ils ne peuvent pas plier les bras pour porter la nourriture jusqu'à leur bouche.

Paradis : même décor, mais les gens se nourrissent mutuellement. »

Ces quelques lignes peuvent nous fournir l'occasion d'une réflexion utile sur la mise en place des techniques de coopération à l'école : il faut faire en sorte qu'elles maximisent les chances de nourrir tout le monde. Notons que, dans l'allégorie du rabbin, les meilleurs actes de coopération ne font pas que susciter des sentiments de sympathie réciproques : ils produisent des solutions mutuelles à un problème commun. Par exemple, les recherches nous montrent qu'un négociateur qui tend la main à son concurrent avant le début des tractations signale d'entrée son intention de coopérer, ce qui augure de meilleurs résultats financiers pour les deux parties[37].

Quel est l'intérêt de cette longue digression au sujet des conséquences de la déségrégation sur les tensions raciales ? me demanderez-vous. L'intérêt, c'est qu'il y a deux conclusions à en tirer. Premièrement, bien que la familiarité engendrée par le contact engendre généralement une sympathie accrue, c'est le contraire qui se produit si ce contact est associé à des expériences désagréables ou menaçantes. Ainsi, quand on balance des enfants de différents groupes raciaux dans l'espace de compétition permanente et impitoyable des salles de classe américaines, il est probable – et même

certain – que les hostilités vont redoubler. Deuxièmement, les études montrant que l'apprentissage coopératif est un antidote à ce chaos nous prouvent que la coopération possède un impact significatif sur le phénomène de sympathie.

Avant d'affirmer que la coopération est un puissant moteur de sympathie, mettons-la à l'épreuve d'un test qui me paraît fort révélateur : les praticiens de la persuasion recourent-ils systématiquement à la coopération pour s'attirer notre sympathie et nous amener ainsi à accéder à leurs requêtes ? La mettent-ils en avant lorsqu'elle est déjà naturellement présente ? Tentent-ils de la renforcer lorsqu'elle est trop ténue ? Et, surtout, la fabriquent-ils de toutes pièces quand elle n'existe pas ?

Il s'avère que la coopération passe ce test haut la main : la réponse à toutes ces questions est « oui ». Les professionnels de la persuasion essaient en permanence de nous convaincre qu'eux et nous œuvrons pour la même cause ; que nous devons « nous serrer les coudes » dans l'intérêt mutuel ; qu'ils sont, par essence, nos coéquipiers. Les exemples sont innombrables. Certains sont aisément identifiables, comme celui des vendeurs de voitures qui se rangent à nos côtés et « bataillent » avec leur patron pour nous obtenir un meilleur prix. En réalité, la notion de combat n'entre guère en ligne de compte lorsque le vendeur, dans pareilles circonstances, se rue dans le bureau du chef. Souvent, les patrons comme les vendeurs savent exactement leur prix plancher, ils n'échangent même pas un mot avec leur chef. Dans une concession où je m'étais infiltré au cours de mes recherches pour ce livre, Gary, l'un des vendeurs, sirotait généralement une boisson ou un café en silence pendant que le patron continuait de travailler. Au bout d'un certain temps, Gary desserrait sa cravate et revenait voir son client et lui annonçait, l'air éreinté, qu'il lui avait obtenu de haute

lutte un prix défiant toute concurrence – le même que celui qu'il avait en tête avant d'entrer dans le bureau.

On trouve une autre illustration plus spectaculaire de ces procédés dans un contexte qui nous est moins familier car le rôle des professionnels de la persuasion y est tenu par des enquêteurs de police censés arracher des aveux aux criminels. Récemment, les tribunaux ont restreint le champ d'action des policiers en matière de traitement des suspects, surtout lorsqu'il s'agit de les faire avouer. De nombreuses méthodes qui, par le passé, aboutissaient à une confession en bonne et due règle ont été interdites de crainte que les preuves soient jugées irrecevables. En revanche, les tribunaux n'ont encore rien trouvé d'illégal au fait de recourir à la psychologie. Voilà pourquoi les enquêteurs, lors de leurs interrogatoires, recourent de plus en plus à la tactique du gentil flic (*good cop*) et du méchant flic (*bad cop*).

Le scénario se déroule de la façon suivante : un jeune homme soupçonné de cambriolage – appelons-le Kenny –, que l'on a informé de ses droits et qui clame son innocence, est conduit dans une pièce pour être interrogé par deux inspecteurs. Le premier, soit parce que ce rôle lui sied, soit parce que c'est son tour, joue le rôle du méchant flic. Avant même que le suspect soit assis, le méchant l'insulte copieusement. Pendant toute la séance, toutes ses interventions seront ponctuées de grognements et de reniflements de mépris. Pour souligner ses propos, il donne des coups de pied dans la chaise de Kenny, et tous ses regards sont chargés du plus grand dégoût. Si le suspect dément ses accusations ou refuse de lui répondre, le méchant flic blêmit. Il écume de rage. Il jure qu'il fera tout ce qui est en son pouvoir pour que Kenny écope de la peine maximale. Il affirme qu'il a des amis chez le procureur, qu'il va informer du manque de coopération du suspect, et que l'accusation ne va pas le louper.

Pendant ce temps, son partenaire, le gentil flic, reste assis en retrait. Et puis, mine de rien, il commence à intervenir. Au début, il ne s'adresse qu'au méchant flic, essayant de tempérer sa colère : « Du calme, Frank, du calme. » Mais le méchant répond : « Comment tu veux que je me calme alors qu'il ment comme un arracheur de dents ! Je ne peux pas voir ce genre de types ! » Peu après, le gentil flic va clairement prendre la défense de Kenny : « N'y va pas trop fort, Frank, ce n'est qu'un gosse. » Ce n'est pas un argument très convaincant, mais en comparaison des vociférations du méchant flic, ces quelques mots résonnent comme une douce musique aux oreilles du prisonnier. Mais le méchant flic n'est pas convaincu : « Un gosse ? Ce n'est pas un gosse. C'est un voyou, voilà ce que c'est : un voyou. Et je vais te dire autre chose. Il est majeur, et ça me suffit pour le faire boucler tellement longtemps qu'à la sortie même sa mère ne le reconnaîtra plus ! »

Cette fois, le gentil s'adresse directement au suspect. Il l'appelle par son prénom et souligne les aspects positifs du dossier : « Je vais te dire, Kenny : tu as de la chance de ne pas avoir été armé et que personne n'ait été blessé. Ça permettra d'alléger ta peine. » Si le suspect persiste à proclamer son innocence, le méchant flic se lance dans une nouvelle tirade à base de menaces et d'insultes. Cette fois, le gentil l'interrompt et lui tend de la monnaie : « Bon, Frank, je crois qu'on a tous besoin d'un café. Tu nous en rapportes ? »

Une fois le méchant flic sorti, c'est au tour du gentil de faire sa grande scène : « Écoute, mon gars, je ne sais pas pourquoi, mais mon partenaire t'a dans le nez, et il va essayer de t'enfoncer. À mon avis, il va y arriver, parce qu'on a suffisamment de preuves contre toi. En plus, il a raison : si tu refuses de coopérer, le procureur ne va pas te faire de cadeaux. Tu risques cinq ans ferme, Kenny ! Je n'ai pas envie que les choses se passent comme ça. Alors si tu reconnais les faits

maintenant, avant le retour de mon collègue, je prends les choses en main et je dirai au procureur que tu as montré de la bonne volonté. À nous deux, on peut réduire ta peine à deux ans, peut-être moins. Pour notre bien à tous les deux, Kenny, raconte-moi ce qui s'est passé et on verra comment on peut te tirer de là. » Après cela, en général, le suspect avoue tout.

Si la méthode gentil flic-méchant flic fonctionne aussi bien, c'est pour plusieurs raisons : les menaces du méchant font rapidement craindre au suspect une très longue peine. Grâce au principe de perception contrastée (voir chapitre 1), l'inspecteur qui joue le rôle du gentil flic semble l'incarnation de la compréhension et de la gentillesse en comparaison du méchant flic, avec ses cris et ses insultes. Et comme le gentil est intervenu à plusieurs reprises en faveur du suspect – il a même payé les cafés de sa poche –, le principe de réciprocité oblige Kenny à lui faire à son tour une faveur. Pourtant, si cette technique est aussi efficace, c'est avant tout parce qu'elle fait croire au suspect que quelqu'un est de son côté, quelqu'un qui lui veut du bien, quelqu'un qui collabore avec lui, pour lui. Dans la plupart des situations, ce quelqu'un serait jugé sympathique, mais vu les graves ennuis que s'est attirés notre apprenti cambrioleur, il prend carrément des allures de sauveur. Et de sauveur à confesseur, il n'y a qu'un pas.

Conditionnement et association

« Pourquoi est-ce à *moi* qu'ils en veulent ? » C'était la voix tremblante du journaliste météo d'une chaîne de télévision locale. Il avait obtenu mon numéro auprès du département de psychologie de mon université alors qu'il essayait de trouver quelqu'un qui puisse répondre à sa question – le problème l'avait toujours stupéfait, mais, depuis peu, son étonnement avait laissé place à une véritable déprime.

« Franchement, c'est de la folie, vous ne croyez pas ? Tout le monde sait que je ne fais qu'annoncer la météo, ce n'est pas moi qui la fabrique, on est d'accord ? Alors pourquoi je me fais insulter quand il pleut ? Pendant les crues de l'année dernière, j'ai reçu des lettres de menace ! Un type a écrit qu'il allait m'abattre s'il ne s'arrêtait pas de pleuvoir. Bon sang, j'en tremble encore. Et même mes collègues de la chaîne s'y mettent ! Ils me balancent des piques en direct si j'ai le malheur d'annoncer une vague de chaleur. Ils savent bien que je n'y suis pour rien, mais ça ne les arrête pas. Vous pouvez m'aider à comprendre ? Vraiment, je n'en peux plus. »

Je lui ai donné rendez-vous à mon bureau. Là, j'ai essayé de lui expliquer qu'il était victime d'une réaction séculaire de type *clic, envoi*, déclenchée par de simples associations d'idées. On trouve de nombreuses illustrations de ces comportements dans la vie contemporaine, mais pour soulager ce pauvre monsieur météo, il m'a semblé judicieux de remonter très loin en arrière. Je lui ai demandé de considérer la position précaire des messagers impériaux de la Perse antique. Celui qui transportait le courrier militaire avait d'excellentes raisons de souhaiter la victoire des Perses sur les champs de bataille. L'annonce d'une telle victoire lui valait en effet d'être traité en héros à son retour au palais. On lui offrirait avec joie et sans retenue les plus somptueux festins. En revanche, pour le porteur d'une mauvaise nouvelle, l'accueil était tout autre : il était exécuté sommairement.

J'espérais, en racontant cette histoire, faire prendre conscience à mon météorologue d'un fait aussi vrai aujourd'hui qu'il l'était à l'époque des anciens Perses ou, comme l'écrivit Shakespeare en son temps dans *Antoine et Cléopâtre*, « Les messages funestes contaminent le messager ». L'humain a naturellement tendance à en vouloir au porteur de mauvaises nouvelles, même s'il n'est pour rien dans ces

désagréments. Cette seule association suffit à faire naître l'antipathie (voir ici). Dans un ensemble de onze études, le sujet à qui l'on imposait la lecture à haute voix d'une mauvaise nouvelle se retrouvait en butte au ressentiment des autres. En outre, et c'est intéressant, ils considéraient également le lecteur comme quelqu'un de malveillant et de moins compétent que la moyenne. Souvenez-vous que certains traits avantageux d'une personne (la beauté physique, par exemple) peuvent produire un « effet de halo », c'est-à-dire que ces traits amènent les observateurs à voir cette personne sous un jour globalement avantageux. Il semble maintenant que le porteur de mauvaises nouvelles déclenche la réaction opposée – que nous appellerons un « effet de cornes » : celui qui communique des informations négatives s'affuble d'une paire de cornes démoniaques qui, aux yeux des destinataires du message, déteint sur l'ensemble de sa personnalité.

Il y avait autre chose que je voulais faire ressortir de mon histoire perse : non seulement mon monsieur météo était loin d'être le seul à avoir essuyé cette injustice au cours des siècles, mais par rapport à d'autres (les messagers perses, par exemple), il s'en sortait plutôt bien. Au bout de quatre séances, il a fait une remarque qui m'a convaincu que j'avais mis dans le mille : « Docteur, a-t-il lancé en sortant de mon bureau, je me sens beaucoup mieux, maintenant. C'est vrai, après tout : je travaille à Phoenix, dans une région où le soleil brille trois cents jours par an. Qu'est-ce que ce serait si je présentais la météo au pôle Nord ! »

Cette réflexion montre qu'il a tout compris du principe qui pouvait déclencher la sympathie ou l'antipathie des téléspectateurs à son égard. Annoncer la pluie provoquait effectivement une réaction négative de la part de son public, mais, à l'inverse, annoncer le beau temps devait lui valoir un surcroît de popularité. Et il avait raison : le

principe d'association est général, il s'applique aussi bien aux nouvelles positives que négatives. Les sentiments que nous inspirons à notre entourage sont influencés par de simples associations d'idées, agréables comme désagréables.

En matière d'associations négatives, les parents s'y connaissent comme personne. Rappelez-vous comme ils nous interdisaient de jouer avec les garnements d'en face : même si nous ne faisions nous-même rien de mal, les voisins qui nous verraient ensemble ne manqueraient pas de nous mettre dans le même sac qu'eux. Nos parents nous enseignaient la culpabilité par association ; ils nous donnaient une leçon sur l'aspect négatif du principe d'association. Et ils avaient raison, eux aussi : on a tendance à attribuer à quelqu'un les caractéristiques de son entourage.

« Les météorologues font les frais des coups bas de la nature. »

Notez les similitudes entre ce que m'a raconté le journaliste météo venu me consulter et ceux cités dans cet article.

David L. Langford, Associated Press

Les journalistes météo des chaînes de télévision gagnent leur vie en parlant de la pluie et du beau temps, mais quand Dame Nature ne joue pas le jeu, ce sont eux qui en font les frais.

Des météorologues chevronnés de tout le pays nous ont confié qu'il leur était arrivé d'être agressés par des vieilles dames armées de parapluies, insultés par des ivrognes dans des bars, attaqués à coups de boules de neige ou de galoches, menacés de morts et accusés de jouer les apprentis sorciers.

[…]

Mais c'est au visage qui apparaît sur l'écran de leur télévision que le public s'en prend.

Tom Bonner, 35 ans, travaille depuis onze ans pour KARK-TV, en Arkansas. Il n'oubliera jamais le jour où, dans un bar, un paysan robuste et passablement éméché l'avait abordé et bousculé avant de lui lancer : « C'est vous qui avez envoyé cette tornade et détruit ma maison… Je vais vous arracher la tête. »

Bonner rapporte qu'il a voulu faire signe au videur mais que, comme celui-ci brillait par son absence, il a rétorqué au fermier : « Vous avez raison, pour la tornade, mais je vais vous dire une chose : si vous ne me lâchez pas, je vous en balance une autre. »

Il y a quelques années, après les crues inédites qui avaient laissé San Diego sous trois mètres d'eau, Mike Ambrose, de la chaîne KGTV, a été agressé par une femme qui, s'approchant de sa voiture, a fracassé le pare-brise

[…]

« J'ai reçu un appel d'un type qui m'avertissait que s'il neigeait à Noël, je ne verrais pas le Nouvel An », déclare Bob Gregory, journaliste météo depuis neuf ans sur WTHR à Indianapolis.

La plupart de ces spécialistes de la météo affirment que, si leurs prévisions sont fiables à 80 ou 90 % sur une journée, elles le sont beaucoup moins au-delà de vingt-quatre heures. Ils ont reconnu qu'ils ne faisaient que rapporter avec des pincettes les informations qu'on leur transmettait en disant « Cette pluie, c'est de votre faute ».

Chuck Whitaker de WSBT, dans l'Indiana, déclare : « Une vieille dame a appelé la police pour lui demander d'arrêter le présentateur météo qui avait fait tomber toute cette neige. »

Une femme, furieuse qu'il ait plu lors du mariage de sa fille, a appelé Tom Jolls, de WKBW, dans l'État de New York, pour lui dire le fond de sa pensée. « Elle m'a accusé d'être responsable et m'a

dit que, si elle venait à me croiser, elle me frapperait sûrement », rapporte-t-il.

Quant à Sonny Eliot, de WJBK, qui travaille comme journaliste météo dans la région de Detroit depuis trente ans, il se souvient avoir prévu, il y a quelques années, entre 5 et 15 cm de neige en ville. Il en est tombé plus de vingt. Pour se venger, ses collègues de la chaîne ont fait pleuvoir sur le plateau plus de 200 galoches pendant qu'il annonçait la météo le lendemain.

« J'en ai encore des bosses », soupire-t-il.

Quant aux associations positives, ce sont les professionnels de la persuasion qui nous les enseignent. Ils s'efforcent en permanence d'associer leurs produits, ou de s'associer eux-mêmes, aux choses que nous aimons. Vous vous demandez peut-être pourquoi on fait poser des top-modèles sur les publicités pour voitures ? C'est tout simplement parce que les annonceurs espèrent qu'elles prêteront leurs caractéristiques – beauté et séduction – à la voiture. Ils parient sur le fait que nous allons réagir à leurs produits de la même manière qu'aux séduisants mannequins qu'ils leur associent – et c'est ce que nous faisons.

Une étude a montré que des hommes qui voyaient une publicité pour une nouvelle voiture où figurait une belle jeune femme estimaient la voiture plus rapide, plus attrayante, plus cossue et mieux conçue que ceux à qui on montrait la même publicité sans le mannequin. Pourtant, quand on les a interrogés ensuite, ces hommes ont refusé de croire qu'ils avaient pu être influencés par la présence de la jeune femme.

La démonstration la plus curieuse de la façon dont le principe d'association nous incite inconsciemment à nous séparer de notre argent est issue d'une série d'enquêtes sur les cartes de crédit et les dépenses. Dans la vie moderne, les cartes de crédit sont dotées d'une caractéristique psychologiquement remarquable : elles nous permettent de bénéficier immédiatement de biens et de services que

nous ne paierons que des semaines plus tard. Par conséquent, nous sommes plus susceptibles d'associer les cartes de crédit et les insignes, symboles et logos qui les représentent aux aspects positifs des dépenses plutôt qu'à leurs côtés négatifs.

Richard Feinberg, spécialiste de la consommation, s'est demandé quels effets ces instruments de paiement et leurs supports pouvaient avoir sur nos tendances de consommation. Une série d'études a dévoilé des résultats tout aussi fascinants qu'inquiétants. Tout d'abord, les clients des restaurants octroient des pourboires plus importants lorsqu'ils paient avec une carte de crédit plutôt qu'en espèces. Une autre étude montre que des étudiants étaient prêts à dépenser en moyenne 29 % de plus pour les articles d'un catalogue de vente par correspondance lorsqu'ils examinaient ces produits dans une pièce ornée des logos MasterCard ; de plus, ils ignoraient que ces logos faisaient partie de l'expérience. Une dernière étude a découvert que, lorsqu'on leur demandait de contribuer à une œuvre de bienfaisance, les étudiants étaient nettement plus enclins à donner de l'argent si la pièce où ils se trouvaient contenait des logos MasterCard que dans le cas contraire (87 % contre 33 %). Ce dernier résultat est à la fois le plus troublant et le plus instructif en ce qui concerne le pouvoir du principe d'association. Même si les cartes de crédit elles-mêmes n'ont pas été utilisées dans le cadre de ces dons, la simple présence de leur logo (et des associations positives qui vont avec) a incité les gens à dépenser davantage. Ce dernier phénomène a été reproduit à l'occasion de deux études menées dans des restaurants où les clients ont reçu leur addition sur des plateaux ornés ou non du logo d'une carte de crédit. Les clients ont laissé un pourboire nettement plus élevé en présence des logos, même quand ils ont payé en espèces.

D'autres recherches de Feinberg confirment la force du principe d'association. Il a découvert que la présence de logos de cartes de crédit dans une pièce incite à la dépense uniquement pour les personnes qui ont une expérience positive de ces instruments de paiement. Celles dont l'expérience a été négative – parce qu'elles ont payé plus d'intérêts que la moyenne dans l'année écoulée – ne mettent pas si facilement la main à la poche. De fait, ces individus ont des comportements de consommation plus conservateurs quand on les met en présence de ces logos[38].

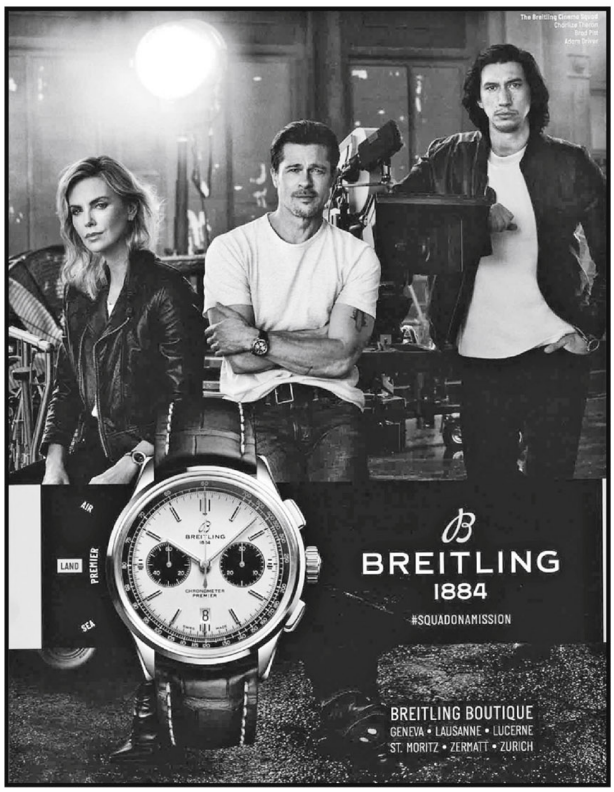
Le principe d'association est si efficace – et opère de façon tellement inconsciente – que les industriels se mettent en quatre pour associer leurs produits aux derniers phénomènes de mode. Aujourd'hui, le concept qui fait rage est celui du « naturel », et il est devenu omniprésent. Parfois, l'association au naturel défie même toute logique : « Changez naturellement la couleur de vos cheveux », enjoint une célèbre publicité à la télévision. Voyez ce qu'une équipe d'universitaires a écrit sur le sujet en 2019 : « Pour les personnes férues d'articles labellisés « naturels », c'est l'âge d'or : il existe une foule de produits et de services naturels. Par une journée d'été, on peut s'asseoir sur une terrasse nettoyée avec le détergent naturel Seventh Generation et déguster un hot-dog au bœuf naturel Applegate's dans un petit pain entièrement naturel Vermont Bread Company, arrosé de ketchup et de moutarde Nature's Promise. On peut accompagner ce hot-dog de chips Lays Natural et faire descendre le tout avec un soda Hansen's Natural. On peut même décider, après le repas, de fumer une cigarette Natural American Spirit tout en regardant les techniciens de NaturaLawn of America s'occuper de la pelouse. Le soir, en cas d'indigestion, on peut avaler un antiacide naturel Naturight. »

À l'époque du premier tir de fusée américain sur la Lune, tous les produits, des boissons pour le petit déjeuner aux déodorants, contenaient des allusions au programme spatial américain ; en outre, la valeur perçue de ces associations a résisté à l'épreuve du temps : en 2019, à l'occasion du cinquantième anniversaire de l'alunissage, les marques de montres Omega, IBM et Jimmy Dean Sausage ont sorti des publicités pleine page proclamant leurs liens avec le célèbre événement.

Au cours des années olympiques, on nous informe des marques de laques pour cheveux ou de mouchoirs en papier qu'utilisent officiellement les équipes nationales. Ce genre de partenariat coûte très cher. Les entreprises dépensent des millions pour pouvoir sponsoriser les Jeux olympiques. Mais ce n'est rien en comparaison des sommes faramineuses qu'elles déboursent ensuite pour faire la publicité de ces partenariats. Pourtant, il semble que le jeu en vaille largement la chandelle : selon une enquête du magazine *Advertising Age*, un tiers des consommateurs serait plus enclin à acheter un article quand il est associé aux Jeux olympiques.

Dans le même esprit, même s'il était fort logique que les ventes de jouets Mars Rover explosent après que la navette américaine *Pathfinder* a largué le robot grandeur nature sur la planète rouge en 1997, il était plus surprenant que le même phénomène se produise avec les barres chocolatées Mars, sans lien avec le projet spatial – elles portent simplement le nom du fondateur de l'entreprise de confiserie, Franklin Mars. Les ventes du SUV Nissan Rogue ont connu une hausse comparable, et par ailleurs inexplicable, après la sortie en 2016 de *Rogue One*, le nouveau volet de *La Guerre des étoiles*. Parallèlement, les chercheurs ont constaté que, si les panneaux publicitaires annonçant des soldes encouragent les achats (même en l'absence de véritables promotions), ce n'est pas simplement parce

que les acheteurs y voient l'occasion de faire des économies mais plutôt en raison d'une autre tendance bien distincte : ils sont plus enclins à consommer parce que, par le passé, ces panneaux leur ont réellement permis de faire de bonnes affaires. Par conséquent, tout produit associé à un panneau « Soldes » fait inconsciemment l'objet d'une évaluation favorable.



L'heure des vedettes

Note de l'auteur : saurez-vous trouver les deux associations positives dans cette publicité Breitling ? La première saute aux yeux : elle établit un lien avec des acteurs vedettes. La seconde association, moins évidente, est néanmoins susceptible d'être efficace. Regardez la position des aiguilles de la montre sur l'affiche : elles forment un sourire. Cette configuration chargée de multiples évocations positives est devenue la norme dans presque toutes les publicités pour montres, parce qu'elle inspire davantage de plaisir aux consommateurs qui voient la publicité, les encourageant ainsi à l'achat du produit (Karim *et al.*, 2017).

Utiliser des célébrités afin de promouvoir les produits est une autre manière pour les publicitaires d'exploiter le principe d'association. Les athlètes professionnels, par exemple, sont payés pour faire la publicité d'articles directement associés à leur spécialité (chaussures de sport, raquettes de tennis, balles de golf) ou, au contraire, sans lien d'aucune sorte (boissons, machines à pop-corn, montres). Pour l'annonceur, l'essentiel est d'établir une connexion ; elle n'a pas besoin d'être logique, il suffit qu'elle soit positive. Après tout, est-ce que l'acteur Matthew McConaughey s'y connaît vraiment en Ford Lincoln ?

Bien entendu, les vedettes du show-business offrent une autre forme de désirabilité que les industriels sont prêts à payer cher pour les associer à leurs produits. Plus récemment, les hommes politiques se sont aperçus que la compagnie des célébrités était susceptible d'influencer les électeurs. Les candidats à la présidence constituent de véritables écuries de personnalités extérieures au monde politique, qui participent activement à la campagne ou se contentent de prêter leur nom. Cette stratégie est appliquée même au niveau local. Pour preuve, le commentaire de cette femme de Los Angeles qui exprime ses sentiments contradictoires à propos d'un référendum californien visant à interdire la cigarette dans tous les lieux publics : « Franchement, j'ai du mal à me décider. Il y a des gens très connus qui sont pour, et d'autres qui sont contre. Je ne sais pas quoi faire[39]. »

Si les politiciens s'associent depuis longtemps des valeurs sûres comme la maternité, la nation et la tarte aux pommes, c'est probablement cette dernière – la nourriture – qu'ils ont exploitée le plus brillamment. Par exemple, il est de tradition, à la Maison Blanche, d'essayer d'influencer les votes des législateurs indécis autour d'un repas. Il peut s'agir d'un buffet, d'un petit déjeuner extravagant ou d'un dîner raffiné, mais, lorsqu'un texte important est

en jeu, il faut sortir l'argenterie. De nos jours, les collectes de fonds politiques impliquent régulièrement la présentation de nourriture. Remarquez également que lors des traditionnels repas destinés à collecter des fonds, les discours et les appels à contributions n'ont jamais lieu avant le repas, mais pendant ou après. Cette technique présente plusieurs avantages. Avant tout, elle permet de gagner du temps tout en engageant le principe de réciprocité. Un avantage moins évident, cependant, a été découvert lors de recherches menées dans les années 1930 par l'éminent psychologue Gregory Razran.

En étudiant ce qu'il a appelé la « technique du déjeuner », Razran a découvert que ses sujets s'attachaient aux gens et aux choses qui les entouraient pendant qu'ils mangeaient. Dans l'exemple le plus directement lié à notre propos, on a présenté aux sujets des déclarations politiques sur lesquelles ils avaient déjà eu l'occasion d'émettre un avis. À la fin de l'expérience, Razran s'est aperçu que le taux d'approbation n'avait augmenté que pour les affirmations qui avaient été soumises au cours du déjeuner. Ces changements d'opinion semblent avoir eu lieu de manière inconsciente, car les sujets ne se souvenaient pas quelles déclarations leur avaient été présentées pendant qu'ils mangeaient.

Pour montrer que le principe d'association fonctionne aussi dans le cadre d'expériences désagréables, Razran a inclus dans son expérience une nouvelle condition : pendant qu'on montrait aux sujets des slogans politiques, des odeurs putrides étaient diffusées dans la pièce où ils se trouvaient. Dans ce cas, le taux d'approbation a chuté. Selon d'autres études, même des odeurs assez subtiles pour échapper à l'attention consciente sont susceptibles d'exercer une influence. Des individus ont jugé des portraits photographiques plus ou moins sympathiques selon qu'ils ont respiré, pendant leur examen, des odeurs subliminales agréables ou déplaisantes.

Comment Razran a-t-il mis au point la technique du déjeuner ? Pourquoi s'est-il dit qu'elle pouvait fonctionner ? La réponse réside peut-être dans la dualité de son expérience professionnelle. Il était non seulement un chercheur indépendant respecté, mais aussi l'un des premiers traducteurs en anglais d'ouvrages psychologiques russes d'avant-garde, consacrés à l'étude du principe d'association et dominés par la pensée du désormais célèbre Ivan Pavlov.

Pavlov était un scientifique aux talents multiples à qui les travaux sur le système digestif avaient valu un prix Nobel, mais ce sont ses expériences les plus simplistes qui lui ont valu sa notoriété. Il a découvert qu'on pouvait déclencher chez un animal la réaction typique à la nourriture (la salivation) par le biais d'un objet sans lien avec la nourriture (une cloche), simplement en associant les deux éléments dans le cerveau de cet animal. Si on fait sonner une cloche chaque fois qu'on présente de la nourriture à un chien, celui-ci se met très vite à saliver au seul son de la cloche, même en l'absence de nourriture.

Ce bruit a un goût de pâtée

L'un des chiens de Pavlov est photographié avec le tube de prélèvement de salive utilisé pour vérifier que ses réactions de salivation à la nourriture pouvaient être

modifiées (conditionnées) au son d'une cloche.

Il n'y a qu'un pas entre le chien de Pavlov et la technique du déjeuner de Razran. De toute évidence, on peut reporter une réaction normale à la nourriture sur un autre élément par un simple processus d'association. Razran a pressenti que la salivation n'était qu'une des nombreuses réactions à la nourriture – le sentiment de bien-être en étant une autre. Par conséquent, on peut relier cette attitude positive à toute chose (les déclarations politiques, entre autres) étroitement associée à un bon repas.

Il n'y a pas loin non plus de la technique du déjeuner à la notion, appliquée par les praticiens de la persuasion, que toutes sortes de choses agréables peuvent se substituer à la nourriture pour prêter leurs qualités aux idées, produits et personnes qu'on leur a artificiellement associés. En définitive, voilà pourquoi les publicités des magazines regorgent de top-modèles. Voilà pourquoi on demande aux programmateurs à la radio d'insérer l'indicatif de leur station juste avant de lancer un tube. Voilà pourquoi, même, les femmes qui jouent au bingo pendant les réunions Tupperware doivent crier « Tupperware ! » au lieu de « Bingo ! » avant d'aller chercher leur prix. Effectivement, pour la société Tupperware, c'est le bingo à tous les coups.

Ce n'est pas parce que nous sommes souvent les victimes innocentes du principe d'association tel qu'il est appliqué par les professionnels de la persuasion que nous ne comprenons pas ses mécanismes ou que nous ne l'utilisons pas nous-mêmes. Il est largement démontré que nous appréhendons pleinement le sort funeste d'un messager impérial perse ou d'un météorologue porteurs de mauvaises nouvelles. En fait, nous allons même faire en sorte de ne pas nous retrouver dans ce genre de position. Des recherches effectuées à l'université de Géorgie révèlent notre fonctionnement

lorsque nous sommes dans l'obligation de communiquer de bonnes ou de mauvaises nouvelles. Des étudiants attendant le début d'une expérience ont été chargés d'informer un de leurs camarades qu'il avait reçu un appel téléphonique important. La moitié du temps, l'appel était censé apporter de bonnes nouvelles et l'autre moitié, de mauvaises nouvelles. Les chercheurs ont constaté que les étudiants transmettaient l'information de manière très différente selon sa teneur. Lorsque les nouvelles étaient positives, les émissaires ne manquaient pas de le mentionner : « Il y a eu un appel pour toi, ce sont de bonnes nouvelles. Tu devrais aller voir l'expérimentateur, il va tout te raconter. » En cas de nouvelles négatives, ils restaient évasifs : « Il y a eu un appel pour toi, va voir l'expérimentateur, il te donnera les détails. » Manifestement, les étudiants savaient déjà que, pour être apprécié, il vaut mieux être associé aux bonnes nouvelles qu'aux mauvaises[40].

Le sport

Bien des comportements étranges s'expliquent par le fait que les individus comprennent suffisamment le principe d'association pour s'impliquer dans les événements positifs et se détacher des négatifs – même quand ils ne sont pas responsables de l'événement. Les plus déroutants de ces comportements s'observent dans le milieu du sport. Mais ce ne sont pas les performances des athlètes qui posent question ici. Après tout, dans le feu de l'action, ils ont le droit de se laisser aller à un coup d'éclat de temps à autre. En revanche, la ferveur irrationnelle, sans limite et parfois pleine de fureur des supporters semble bien curieuse, à première vue. Comment expliquer les émeutes qui suivent les matchs en Europe, les meurtres de joueurs et d'arbitres de football par les spectateurs sud-américains ou les dons outrageusement généreux des supporters locaux à des joueurs de

base-ball déjà riches, lors d'une journée organisée en leur honneur ? Tout cela n'a rien de rationnel. Ce n'est qu'un jeu, non ?

Pas exactement. Entre le sport et ses supporters, il n'y a rien de ludique. C'est même sérieux… à mort. Prenez, par exemple, le cas d'Andrés Escobar. En 1994, lors d'un match de la Coupe du monde de football, ce joueur de l'équipe nationale colombienne a accidentellement marqué un but contre son camp, erreur qui mena à la victoire de l'adversaire américain et à l'élimination de la Colombie du prestigieux tournoi. Rentré chez lui deux semaines plus tard, Escobar a été tué à la sortie d'un bar par deux hommes armés qui l'ont abattu de douze balles.

Nous voulons donc que nos équipes favorites gagnent pour montrer que nous sommes les meilleurs, mais à qui tenons-nous à prouver notre supériorité ? À nous-mêmes, certainement, mais aussi au reste du monde. selon le principe d'association, si nous sommes liés à un succès, même de façon superficielle (par exemple, le lieu de résidence), notre prestige personnel s'en trouve grandi.

Tout cela me conduit à penser que, volontairement, nous faisons en sorte de rendre plus visibles nos liens avec les gagnants et de camoufler nos associations avec les perdants afin d'améliorer notre image. En exposant les associations positives et en enfouissant les négatives, nous cherchons à nous attirer le respect et la sympathie d'autrui. Il existe de multiples manières d'y parvenir, mais la plus simple et la plus courante s'observe dans le choix des pronoms que nous utilisons. Avez-vous remarqué que bien souvent, après une victoire à domicile, les supporters de l'équipe gagnante viennent gesticuler dans le champ de la caméra en hurlant : « On a gagné ! On a gagné ! » ? Vous noterez qu'ils ne crient pas : « Ils ont gagné ! » L'usage du pronom *on* est censée suggérer une identité intime avec l'équipe.

Remarquez également qu'en cas d'échec il ne se produit rien de tel. Aucun téléspectateur n'entendra jamais scander : « On a perdu ! On a perdu ! » Les défaites à domicile sont l'occasion d'une distanciation. Dans ce cas, le *on* disparaît au profit d'un *ils*, beaucoup plus impersonnel. Pour démontrer ce phénomène, j'ai autrefois mené une petite expérience dans laquelle on appelait des étudiants de l'université de l'État d'Arizona pour leur demander d'évoquer l'issue d'un match que l'équipe universitaire avait joué quelques semaines plus tôt. Certains étudiants devaient parler d'un match perdu par leur équipe ; les autres d'un match qu'elle avait remporté. Avec ma collègue Avril Throne, nous nous contentions d'écouter ces témoignages et de noter le pourcentage d'étudiants qui utilisaient le pronom *on* dans leur récit.

Une fois les résultats compilés, il est devenu évident que les étudiants avaient tenté de s'associer à la victoire en utilisant le *on* pour décrire le triomphe de leur équipe : « On bat Houston 17 à 14 » ou « On a gagné ». En revanche, ce *on* n'était guère employé pour rapporter la défaite de cette même équipe. Au lieu de cela, les étudiants recouraient à des termes censés les mettre à distance des vaincus : « Ils ont perdu 20 à 30 face à Missouri » ou « Je ne connais pas le score, mais Arizona State a perdu ». Le désir de s'associer aux gagnants et celui de se tenir à l'écart des perdants ont trouvé une expression simultanée dans la remarque de l'un de mes étudiants. Après avoir donné le score sur un ton égal – « Arizona State a perdu 20 à 30 » –, il s'est exclamé avec rage : « *Ils* nous ont fait perdre *nos* chances pour le championnat national ! »

Cette tendance à afficher nos liens avec les vainqueurs n'est pas propre au sport. Après des élections législatives en Belgique, les chercheurs ont regardé au bout de combien de temps les propriétaires de maisons retiraient de leur pelouse les panneaux

affichant leur soutien pour tel ou tel parti. Plus un parti avait obtenu de voix aux élections, plus les propriétaires profitaient de cette association positive en laissant le panneau planté devant chez eux.

Les supporters sportifs

Pour ces étudiants de l'université de Géorgie, l'esprit d'équipe ne se résume pas à porter le sweat-shirt de leur école : ici, chacun affiche une lettre différente pour encourager ses joueurs.

Bien que le désir de faire rejaillir sur soi la gloire d'autrui existe dans une certaine mesure en chacun de nous, les personnes qui poussent cette tendance trop loin semblent dotées d'une personnalité bien à part. À quel genre d'individus avons-nous affaire ? Pour ma part, je ne pense pas qu'il s'agisse de supporters loyaux qui soutiennent leur équipe bon an mal an mais, au contraire, de ce que j'appellerais les « supporters des beaux jours », qui n'affichent de lien qu'avec les équipes gagnantes. À moins que je me trompe, ces individus recèlent une faille cachée : une mauvaise estime personnelle. Tout au fond d'eux-mêmes, ils se sentent diminués, ce qui les pousse à rechercher le prestige non pas dans leurs propres

réussites mais dans leur association avec celles des autres. Plusieurs variétés de cette espèce fleurissent sous nos climats. La personne qui place des noms de stars à la moindre occasion en est un exemple typique. De même, la groupie d'un groupe de rock, qui prodigue ses faveurs sexuelles afin de pouvoir dire à ses amis qu'elle est « sortie » avec un musicien célèbre. Quelle que soit la forme que prend leur comportement, ces individus possèdent un point commun : l'idée plutôt tragique que l'accomplissement n'est possible qu'en le projetant hors de soi.

TÉMOIGNAGE d'un employé d'un studio de cinéma à Los Angeles

Comme je travaille dans le milieu, je suis un grand cinéphile. Pour moi, la plus grande soirée de l'année est celle de la remise des Oscars. J'enregistre même leur diffusion pour pouvoir me repasser les discours de remerciements des artistes que j'admire vraiment. L'un de mes préférés, c'est celui de Kevin Costner quand Danse avec les loups a remporté le prix du meilleur film, en 1991. Je l'ai adoré, parce qu'il répondait aux critiques qui disent que le cinéma, ce n'est pas important. En fait, il m'a tellement plu que je l'ai recopié. Mais il y a une chose, dans ce discours, que je n'avais jamais comprise auparavant. Voici ce que dit Costner à propos de l'obtention de cet Oscar : « Ce n'est peut-être pas aussi important que la situation dans le reste du monde, mais ce sera toujours important pour moi. Ma famille n'oubliera jamais ce qui s'est passé ici. Mes frères et sœur amérindiens, en particulier les Sioux Lakota, n'oublieront jamais, et les gens avec qui je suis allé au lycée n'oublieront jamais. »

Bon, je comprends pourquoi Kevin Costner n'oubliera jamais cet immense honneur. Je comprends aussi pourquoi sa famille n'oubliera pas. Et je peux même comprendre pourquoi les Amérindiens s'en souviendraient, vu que le film parle d'eux. En revanche, je n'ai jamais compris pourquoi il cite les gens avec qui il a fréquenté le lycée. Jusqu'à ce que je lise que les supporters sportifs veulent « faire rejaillir sur eux la gloire » des stars et des équipes qu'ils soutiennent. Là, j'ai vu que c'était la même chose : le lendemain de cette victoire aux Oscars, tous les anciens camarades de lycée de Kevin Costner ont dû évoquer leur lien avec lui, pensant en retirer un certain prestige alors qu'ils n'avaient rien à voir avec le film. Cela dit, ils ont eu raison, car c'est comme ça que ça marche. Pas besoin d'être une star pour décrocher la gloire. Parfois, il suffit d'une association indirecte. Comme c'est intéressant.

Note de l'auteur : j'ai personnellement fait l'expérience de ce genre de phénomène le jour où j'ai dit à des amis architectes que j'étais né au même endroit que le grand Frank Lloyd Wright. Entendons-nous bien : je ne suis même pas capable de tracer une ligne droite. En revanche, je vois très bien celle qui se dessine entre leur héros et moi prendre forme dans les yeux de mes amis… Des yeux qui semblent dire « Toi et Frank Lloyd Wright ? Mazette ! »

Certaines de ces personnes appliquent le principe d'association d'une manière légèrement différente. Au lieu d'afficher leurs liens avec des personnes qui ont réussi, elles s'efforcent de mettre en valeur la réussite d'individus avec lesquels elles ont un lien visible. L'illustration la plus claire de ce processus, ce sont ces mères obsédées par le désir de faire de leur enfant une vedette. Bien entendu, les femmes ne sont pas les seules à agir de la sorte. Il y a quelques années, un obstétricien de Davenport, dans l'Iowa, a refusé ses services aux épouses de trois responsables scolaires, apparemment parce que son fils n'avait pas eu assez de temps de jeu dans les matchs de basket de son école. L'une des femmes était alors enceinte de huit mois [41].

Résistance

Alors qu'il existe mille façons de susciter la sympathie, la liste des outils permettant de résister aux professionnels de la persuasion qui recourent au principe de sympathie doit, paradoxalement, être courte. Il serait vain de mettre en place une stratégie de contre-attaque pour chacune des tactiques d'influence existantes. Il y a trop de voies d'accès à défendre. En outre, certains des déclencheurs de la sympathie – beauté physique, similarité, familiarité, association – opèrent à notre insu, de sorte qu'il est peu probable que nous puissions prendre à temps les mesures de protections qui s'imposent.

Il convient donc d'envisager une approche plus générale du problème, qui puisse être appliquée à n'importe lequel des facteurs

de sympathie afin de neutraliser leur influence malvenue sur nos décisions. Le secret de cette approche, c'est de trouver le bon timing. Au lieu d'essayer d'identifier et de prévenir l'action des facteurs de sympathie avant qu'ils puissent agir, il faut les laisser agir. Notre vigilance doit être tournée non vers les éléments qui peuvent déclencher une sympathie excessive envers le praticien de la persuasion, mais vers le fait que cette sympathie excessive a *déjà* été produite. Le bon moment pour se protéger, c'est celui où nous prenons conscience que nous éprouvons pour ce praticien plus de sympathie que l'exigent les circonstances.

En concentrant nos efforts sur les effets plutôt que sur les causes, nous nous épargnons la tâche laborieuse et quasiment impossible de détecter et déjouer les multiples influences psychologiques qui s'exercent sur la sympathie. Dans ce contexte, mieux vaut être sensibles à une seule chose : le sentiment que ce professionnel de la persuasion nous inspire une sympathie trop immédiate ou trop profonde. Une fois ce sentiment repéré, nous aurons compris que nous sommes sous le coup d'une probable tentative de manipulation, et nous pourrons prendre les mesures de protection qui s'imposent. La stratégie que je vous propose ici s'inspire beaucoup de l'esprit du jujitsu qu'emploient volontiers les praticiens de la persuasion eux-mêmes. Nous n'allons pas tenter de contrecarrer l'influence des facteurs de sympathie, bien au contraire : nous allons leur permettre d'exercer leur puissance, que nous retournerons ensuite contre ceux qui cherchent à en tirer profit. Plus cette puissance est grande, plus elle sera visible, et plus nos défenses en alerte seront à même d'en venir à bout.

Imaginez que nous soyons en train de négocier le prix d'une nouvelle voiture avec Dan le Vendeur, candidat au titre de « meilleur vendeur de voitures » laissé vacant par Joe Girard. Après un temps de

discussions et de pourparlers, Dan veut conclure l'affaire et nous faire acheter la voiture. Avant de prendre une décision, nous devons nous poser cette question cruciale : je connais ce type depuis trois quarts d'heure ; est-ce qu'il m'est plus sympathique que ça devrait ? Si la réponse est « oui », il convient de réfléchir au comportement de Dan pendant ces quarante-cinq minutes. Peut-être nous a-t-il offert un café et des biscuits, complimenté sur le choix des options et des couleurs du véhicule qui nous intéresse, avant de se ranger à nos côtés contre son patron pour nous obtenir un meilleur prix.

Cet examen des événements, bien qu'instructif, n'est pas nécessaire pour se protéger du principe de sympathie. Une fois constaté le fait que Dan nous inspire une sympathie exagérée, nous n'avons pas besoin de savoir pourquoi. Cette simple prise de conscience doit suffire à nous faire réagir contre ce sentiment. L'une des réactions possibles serait d'inverser le processus et de nous mettre à détester Dan, mais, outre que ce serait injuste, cela desservirait nos propres intérêts. Après tout, certaines personnes sont naturellement sympathiques, et Dan pourrait en faire partie. Il serait déraisonnable de se retourner automatiquement contre ces professionnels de la conformité qui sont sympathiques sans l'avoir cherché. De plus, pour notre propre bien, il serait dommage de nous priver de toute relation avec des vendeurs aussi aimables, surtout lorsqu'ils sont susceptibles de nous proposer une bonne affaire.

Je conseille donc de réagir différemment. Si notre réponse à la question cruciale est : « Oui, dans ces circonstances, cet homme m'est singulièrement sympathique », cela signifie qu'il est temps de lancer sans plus attendre une contre-offensive qui consiste à dissocier mentalement Dan de la Chevrolet ou la Toyota qu'il essaie de nous vendre. À ce stade, il est essentiel de ne pas oublier que, si nous décidons d'acheter la voiture que nous propose Dan, c'est nous, et

non lui, qui allons la ramener à la maison. Cette décision d'achat ne peut être influencée par le fait que Dan nous est sympathique – parce qu'il présente bien et prétend avoir les mêmes centres d'intérêt que nous ou de la famille dans notre vie natale.

La réaction appropriée, donc, serait de nous concentrer de manière consciente sur les seuls mérites de la transaction que nous propose Dan. Certes, quand nous prenons ce genre de décisions, il vaut mieux, en règle générale, séparer la requête des sentiments que nous inspire son solliciteur. Cependant, une fois que le contact a été établi, même depuis peu, cette distinction devient difficile à opérer. Lorsque le solliciteur nous laisse relativement indifférent, cela ne porte guère à conséquence. C'est quand le solliciteur nous est sympathique que le danger survient.

Voilà pourquoi il est essentiel d'être à l'affût de la sympathie que peuvent nous inspirer les professionnels de la persuasion. Prendre conscience de ce sentiment permet de se rappeler qu'il faut dissocier les qualités du vendeur de celles de la transaction, et que notre décision d'achat ne doit se fonder que sur ces dernières. Si nous nous en tenions à cette manière de faire, je suis certain que nous en tirerions tous davantage de satisfaction – à l'exception de Dan, peut-être.

POUR RÉSUMER

- Les gens que nous apprécions nous donnent envie de leur dire oui. Les praticiens de la persuasion le savent, et ils renforcent leur efficacité en mettant en avant certains facteurs qui augmentent leur capital sympathie.
- La beauté physique est l'un de ces facteurs. Bien que l'on soupçonne depuis longtemps qu'elle procure un avantage dans les interactions sociales, les recherches indiquent qu'il pourrait dépasser ce que l'on imagine. La beauté physique engendre un effet de halo qui déclenche l'attribution d'autres caractéristiques telles que le talent, la gentillesse et l'intelligence. Par conséquent, les personnes séduisantes sont plus persuasives, tant pour obtenir ce qu'elles demandent que pour influencer le comportement de leur entourage.
- La similarité est un deuxième facteur de sympathie et de persuasion. Nous apprécions les personnes qui nous ressemblent et sommes plus enclins à répondre favorablement à leurs demandes, souvent de manière irréfléchie. Un autre de ces facteurs est l'éloge. Les compliments renforcent généralement la sympathie et, par conséquent, le consentement. Il existe deux types de compliments authentiques particulièrement efficaces : ceux qu'on fait dans le dos du destinataire, et ceux qui permettent d'attribuer à celui-ci une réputation qu'il aura envie de conserver en continuant à adopter le comportement recherché.
- Le contact continu avec une personne ou une chose favorise la familiarité, autre facteur de sympathie. Cette relation se vérifie principalement lorsque le contact a lieu dans un contexte positif plutôt que négatif. La coopération mutuelle permettant d'aboutir au succès constitue l'un de ces contextes. Un cinquième facteur de sympathie est l'association : en s'associant, ou en associant leurs produits, à des éléments positifs, les publicitaires, les politiciens et les commerçants cherchent souvent à partager cette positivité par le biais du processus d'association. D'autres individus (les supporters sportifs, par exemple) semblent également avoir conscience des avantages de simples connexions et tentent, aux yeux des observateurs, de s'associer à des événements plaisants, et de se distancier des événements déplaisants.
- Pour réduire l'influence indésirable de la sympathie sur la prise de décision, il existe une stratégie assez efficace qui requiert de prendre conscience de la sympathie indue que nous inspire un solliciteur. En constatant que nous apprécions celui-ci de façon exagérée dans les circonstances présentes, nous pouvons prendre du recul par rapport à la transaction, dissocier mentalement le solliciteur de sa requête, et fonder notre décision sur les seuls mérites de l'offre.

Chapitre 4

Preuve sociale

La vérité, c'est nous

« Quand les gens sont libres de faire ce qui leur plaît,
ils imitent ce que font les autres. »
Eric Hoffer

Il y a quelques années, les dirigeants d'une chaîne de restaurants de Pékin, en s'associant avec des chercheurs, ont réalisé des profits significatifs – ils sont parvenus à stimuler la vente de certains plats du menu sans avoir à débourser un centime. Leur objectif : pousser les clients à commander plus fréquemment ces plats sans en baisser le prix, sans utiliser d'ingrédients plus coûteux, sans recruter de chef plus expérimenté, et sans avoir à payer un créatif pour qu'il écrive des descriptifs plus attrayants des plats en question. Au lieu de tout cela, ils voulaient voir si un simple ajout dans l'intitulé des plats leur permettrait d'atteindre leur but. Ils ont trouvé une formule particulièrement efficace, mais, à leur grande surprise, ce n'était pas l'une de celles qu'ils avaient déjà pensé à utiliser dans ce but, comme « Spécialité de la maison » ou « Le choix du chef ». Cette formule se résumait à expliquer que ces plats étaient les « plus populaires ».

Les résultats ont été impressionnants. Chaque plat ainsi décrit a vu ses ventes augmenter de 13 à 20 %. D'une certaine façon, ces plats sont devenus plus populaires à cause de leur popularité. De façon remarquable, ces hausses ont été obtenues grâce à une tactique de persuasion gratuite, éthique (ces plats étaient bel et bien les plus populaires), facile à mettre en œuvre, mais que ces dirigeants n'avaient encore jamais employée. Il s'est produit un phénomène similaire à Londres quand une brasserie locale dotée de son propre pub a accepté de prendre part à une expérience. Sur le bar, on a placé un panneau qui disait, sans mentir, que, cette semaine, la *porter* était la bière la plus consommée. Aussitôt, les commandes de bière brune ont doublé. *Clic, envoi.*

Au vu de ce genre de découvertes, je me demande pourquoi tous les commerçants ne recourent pas à cette astuce. Chez les glaciers, les clients disposent souvent d'un large choix de garnitures – pépites de chocolat, éclats de noix de coco, miettes de cookies, etc. Comme la popularité fait vendre, on pourrait imaginer que les gérants auraient à cœur d'afficher la ou les garnitures les plus demandées à un moment donné. Mais ce n'est pas le cas, et tant pis pour eux. Car, chez les clients qui n'envisageaient pas de prendre une garniture, ou n'en auraient choisi qu'une, une information basée sur la popularité réelle des produits les aurait poussés à en commander davantage. Par exemple, de nombreux restaurants McDonald's proposent un « McFlurry » en dessert. Quand, dans l'un de ces établissements, on a dit aux clients : « Vous voulez un dessert ? Je vous recommande le McFlurry, c'est celui que nos visiteurs préfèrent », les ventes de McFlurry ont bondi de 55 %. Puis, après que le client a commandé ce dessert, quand le serveur ajoutait : « La garniture favorite de nos visiteurs est [x] », les ventes de suppléments garniture augmentaient de 48 %.

EBox

Même si tous les commerçants n'ont pas compris comment tirer profit de la notion de popularité, le géant des médias Netflix a tiré cette leçon de ses propres données et l'a aussitôt mise en œuvre. Selon Nicole LaPorte, journaliste spécialisée dans la technologie et le divertissement (2018), l'entreprise s'est « longtemps enorgueillie de rester très discrète sur des sujets tels que le temps de visionnage et l'audimat, se délectant du fait que, comme Netflix n'a pas de comptes à rendre aux annonceurs, elle n'a pas besoin de révéler ses chiffres ». Pourtant, en 2018, dans un revirement politique inattendu, la plateforme a commencé à révéler une avalanche d'informations concernant ses offres les plus populaires. Comme le rapporte LaPorte, « dans sa lettre aux actionnaires, Netflix a énuméré des titres et leur audimat d'une façon qui donnait le sentiment qu'un marin ivre avait pris les commandes de l'imprenable cuirassé pour déverser des secrets commerciaux ».

Pourquoi ? Entre-temps, les responsables de la société avaient constaté que la popularité appelait la popularité. Greg Peters, chef de produit, a révélé les résultats de tests internes montrant que les membres de Netflix à qui l'on avait indiqué quelles émissions étaient populaires contribuaient à accroître encore leur popularité. D'autres dirigeants de la société n'ont pas tardé à établir le même constat. Ted Sarandros, responsable des programmes, a déclaré qu'à l'avenir Netflix serait plus ouvert « sur ce que les gens regardent dans le monde entier ». Le président-directeur général, Reed Hastings, a confirmé cette promesse en déclarant : « Nous commençons tout juste à partager ces données. Nous allons creuser la question trimestre après trimestre. »

Note de l'auteur : ces déclarations des responsables de Netflix nous montrent qu'ils ne sont pas des débutants en matière de gestion. Mais c'est celle qu'a ajoutée Sarandros qui m'a le plus impressionné : « La popularité est un élément qu'on peut décider d'exploiter […] Si c'est utile à nos abonnés, on ne peut pas les en priver. » L'idée maîtresse, ici, est la suivante : en dissimulant la popularité réelle, comme Netflix l'a fait par le passé, non seulement les bénéfices immédiats n'ont pas augmenté, mais les abonnés se sont montrés plus prudents dans leurs choix et moins satisfaits, ce qui a eu des conséquences sur les bénéfices à long terme de la société.

La preuve sociale

Pour comprendre pourquoi la popularité est un outil si efficace, il nous faut appréhender la nature d'un nouveau levier d'influence : le principe de preuve sociale. Selon ce principe, nous déterminons ce qui est bien en observant ce que les autres pensent être bien. Le principe s'applique avant tout aux situations où nous devons définir

le comportement à tenir. Dans une situation donnée, nous considérons qu'un comportement est approprié en fonction du nombre de personnes que nous voyons l'adopter. Voilà pourquoi les publicitaires adorent préciser que les ventes d'un produit « crèvent le plafond » : ils n'ont pas besoin de nous convaincre directement que leur produit est bon, seulement de nous montrer que les autres consommateurs en sont convaincus – ce qui nous semble souvent une preuve suffisante.

Cette tendance à penser qu'un comportement est adapté à partir du moment où les autres l'adoptent produit normalement de très bons résultats. En règle générale, nous commettons moins d'erreurs quand nous agissons en accord avec la preuve sociale qu'à l'inverse. La plupart du temps, le comportement de la majorité est le meilleur. Cette caractéristique du principe de preuve sociale est à la fois sa plus grande force et sa plus grande faiblesse. Comme avec les autres leviers d'influence, elle fournit un raccourci commode qui permet de déterminer un type de comportement, mais, en même temps, elle rend ceux qui empruntent ce raccourci vulnérables aux attaques des profiteurs qui les attendent au tournant.

Les problèmes surgissent lorsque nous réagissons à la preuve sociale de façon tellement inconsciente et irréfléchie que nous nous laissons abuser par des signaux incomplets ou même falsifiés. Ce qui est aberrant, ce n'est pas de se fonder sur le comportement d'autrui pour décider de notre propre attitude dans certaines circonstances, mais de s'en tenir au principe de preuve sociale. Réagir instinctivement à des signaux contrefaits émis par des profiteurs, c'est là qu'est la folie. Les exemples sont innombrables. Certains propriétaires de boîtes de nuit fabriquent de toutes pièces la preuve sociale que leur établissement est réputé en créant de longues files d'attente à l'extérieur du club alors que l'intérieur est pratiquement

désert. On apprend aux commerciaux à truffer leurs arguments de vente des déclarations fictives de clients satisfaits du produit. En début de soirée, les barmen glissent souvent quelques billets dans la boîte à pourboires pour faire croire à la générosité de précédents clients en espérant qu'elle servira d'exemple. Dans le même esprit, et avec le même succès, les quêteurs dans les églises déposent eux-mêmes quelques pièces dans leur corbeille avant de solliciter les fidèles. Les prédicateurs évangélistes sont réputés pour placer dans l'assistance des personnes qui, au moment convenu, vont s'avancer pour faire leur témoignage et offrir un don. Et, bien sûr, les sites d'évaluation de produits sont régulièrement infestés d'avis élogieux que les fabricants ont eux-mêmes créés ou pour lesquels ils ont payé des gens[42].

Le pouvoir du peuple

Pourquoi ces profiteurs sont-ils tellement déterminés à exploiter la preuve sociale à leur avantage ? Ils savent que notre tendance à juger qu'un comportement est plus approprié si les autres l'adoptent opère avec force dans une multitude de contextes. Le célèbre consultant en ventes Cavett Robert a parfaitement résumé la chose dans ce conseil qu'il prodigue à ses stagiaires : « Comme 95 % des gens sont des imitateurs et seulement 5 % des innovateurs, les gens dans leur ensemble sont plus facilement convaincus par les actions des autres que par n'importe quel argument que nous pourrions leur donner. » Il existe une foule d'exemples qui lui donnent raison. Examinons-en quelques-uns.

Moralité : lors d'une étude, après avoir entendu que la majorité de leurs pairs était en faveur de la torture dans les interrogatoires, 80 % des étudiants observés ont considéré cette pratique comme moralement acceptable. **Criminalité** : conduire sous l'emprise de l'alcool, se garer sur des places pour handicapés, voler à l'étalage,

commettre un délit de fuite, tout cela devient envisageable si les auteurs potentiels de ces crimes croient qu'ils sont fréquemment commis par les autres. **Intimité** : les hommes et les femmes qu'on convainc que la violence conjugale est courante sont plus susceptibles d'y recourir eux-mêmes par la suite. **Alimentation saine** : après avoir appris que la plupart de leurs pairs mangeaient des fruits pour être en forme, des lycéens néerlandais ont augmenté leur consommation de fruits de 35 % – même si, en bons adolescents, ils avaient affirmé n'avoir aucune intention de changer leurs habitudes alimentaires au moment de recevoir cette information. **Achats en ligne** : le système des évaluations de produits n'est pas nouveau, mais Internet a changé la donne en offrant aux clients potentiels un accès facile aux nombreuses appréciations laissées par les précédents consommateurs ; en conséquence, 98 % des acheteurs en ligne déclarent que leurs décisions d'achat sont essentiellement influencées par les évaluations authentiques des clients. **Contraventions** : quand la ville de Louisville, dans le Kentucky, a envoyé aux détenteurs de contraventions pour stationnement interdit une lettre indiquant que la plupart des amendes étaient payées dans les deux semaines, leur acquittement a augmenté de 130 %, ce qui a plus que doublé les recettes issues de ces contraventions. **Recommandations scientifiques** : quand l'épidémie de Covid-19 a éclaté, en 2020, des chercheurs ont examiné les raisons qui poussaient les citoyens japonais à porter un masque préconisé par les autorités de santé du pays. Ils ont relevé de multiples motivations – gravité perçue de la maladie, probabilité que le masque protège de l'infection, probabilité qu'il protège les autres de l'infection, etc. – mais une seule d'entre elles a été décisive dans la décision de porter le masque : le fait de voir les autres le faire. **Écologie** : les gens qui voient que de nombreuses personnes agissent pour préserver l'environnement en

recyclant et en économisant l'électricité et l'eau chez eux imitent ce comportement.

En termes d'action environnementale, la preuve sociale fonctionne aussi pour les institutions. De nombreux gouvernements consacrent un budget important à réguler, surveiller et sanctionner les entreprises qui polluent l'air et l'eau ; ces dépenses font souvent figure de gâchis au vu des contrevenants, qui se fichent des lois ou sont prêts à payer des amendes qui leur coûtent moins cher que s'ils se plient à la règle. Mais certains pays ont mis en place des programmes rentables qui font appel au moteur (écologique) de la preuve sociale. Dans un premier temps, ils évaluent les performances environnementales des entreprises polluantes d'un secteur d'activité, puis ils publient ces évaluations afin que toutes les entreprises du secteur voient où elles se situent par rapport à leurs pairs. Les améliorations ont été spectaculaires – plus de 30 % – et sont presque toutes dues à des changements apportés par les entreprises les plus polluantes, qui ont pris conscience de leur piètre performance par rapport à leurs concurrentes.

Les chercheurs ont aussi découvert que les procédures de persuasion basées sur la preuve sociale peuvent s'appliquer dès la petite enfance – avec des résultats parfois surprenants. Un psychologue en particulier, Albert Bandura, a été le premier à mettre en place de telles procédures dans l'objectif d'éliminer les comportements indésirables. Bandura et ses collègues ont montré que des individus souffrant de phobies pouvaient se débarrasser de ces peurs extrêmes d'une façon étonnamment simple. Par exemple, dans une première étude, des enfants d'âge préscolaire choisis pour leur terreur des chiens se contentaient de regarder, pendant vingt minutes par jour, un petit garçon s'amuser joyeusement avec un chien. Ce spectacle a provoqué des changements remarquables dans

l'attitude des jeunes phobiques : au bout de seulement quatre jours, 67 % d'entre eux acceptaient d'entrer dans un parc avec un chien et d'y rester pour le caresser pendant que les autres quittaient la pièce. En outre, quand, un mois plus tard, les chercheurs ont réévalué les niveaux de peur des enfants, ils ont constaté que les améliorations constatées précédemment perduraient dans le temps : les enfants étaient plus enthousiastes que jamais à l'idée de jouer avec des chiens.

Une découverte d'une grande importance pratique a été mise à jour lors d'une seconde étude avec les mêmes sujets : pour atténuer les craintes de ces enfants, il n'était même pas nécessaire de leur montrer réellement un enfant jouant avec un chien – il suffisait de projeter un film de cette scène. Il est intéressant de noter que les films les plus efficaces étaient ceux qui comportaient plusieurs enfants avec leurs chiens. Le principe de preuve sociale est plus efficace quand la preuve est fournie par le comportement d'un grand nombre de personnes. J'en dirai bientôt davantage sur le rôle amplificateur de ce nombre[43].

TÉMOIGNAGE du directeur des ressources humaines d'une concession Toyota à Tulsa, Oklahoma

Je travaille pour le plus gros concessionnaire automobile de l'Oklahoma. L'un de nos plus grands défis est de trouver des vendeurs de qualité. Nous avions constaté un faible retour sur nos annonces dans les journaux. Nous avons donc décidé de diffuser nos annonces de recrutement à la radio à l'heure où les gens rentrent du travail. L'une de ces annonces mettait l'accent sur la popularité de nos véhicules, sur le nombre de personnes qui les achetaient et, par conséquent, sur la nécessité d'augmenter notre force de vente pour suivre le rythme. Comme nous l'espérions, le nombre de candidatures envoyées a fait un bond.

Mais surtout, nous avons constaté une augmentation du nombre de clients en magasin, une hausse des ventes de véhicules neufs et d'occasion, et une différence notable dans le comportement de nos clients. Le plus fou, c'est que le chiffre d'affaires global a augmenté de 41,7 % par rapport au mois de janvier précédent !!! Nous avons conclu presque une fois et demie plus de ventes que l'année précédente sur un marché automobile en baisse de 4,4 %. Bien sûr, il peut y avoir d'autres raisons à notre succès, comme un changement de direction et une mise à jour des installations. Mais, quoi qu'il en soit, chaque fois que nous diffusons des annonces de recrutement indiquant que nous avons besoin de personnel pour répondre à la forte demande de nos véhicules, nous constatons parallèlement une augmentation significative des ventes de véhicules.

Note de l'auteur : ainsi, faire référence à une forte demande des consommateurs a grandement influencé le comportement et les actions des clients envers les véhicules de la concession. Tout cela est cohérent avec ce que nous avons déjà décrit dans ce chapitre. Mais il y a un phénomène que nous n'avons pas encore évoqué et qui permet d'expliquer les effets démesurés constatés par la concession. L'information selon laquelle ces véhicules étaient très demandés a été « glissée » dans une annonce destinée à recruter des vendeurs. Son succès notable confirme bien que les gens sont

plus susceptibles d'être convaincus par une information, y compris de type preuve sociale, quand ils pensent qu'elle n'est pas destinée à les influencer (Bergquist, Nilsson et Schultz, 2019 ; Howe, Carr et Walton, édition en cours). Je suis sûr que, si la publicité avait lancé un appel direct à l'achat en déclarant « Les gens se ruent sur nos voitures ! Venez chercher la vôtre ! », elle aurait été moins efficace.

Après le déluge

Pour démontrer la puissance du principe de preuve sociale, l'exemple qui va suivre est de loin mon préféré, pour plusieurs raisons : il offre une magnifique illustration de l'observation participante, une méthode trop peu utilisée qui consiste, pour un scientifique, à s'immerger dans le contexte naturel du phénomène qu'il étudie ; il fournit des informations qui peuvent intéresser à la fois les historiens, les psychologues et les théologiens ; surtout, il montre que la preuve sociale peut être employée – pas par les autres mais par nous-mêmes – pour nous convaincre que ce que nous préférons croire peut prendre l'aspect de la vérité.

Cette histoire n'est pas nouvelle ; elle exige l'examen de données anciennes, car le passé est ponctué de mouvements religieux prédisant la fin du monde.

Diverses sectes et religions ont prophétisé qu'une date précise marquerait l'avènement d'une période de rédemption et de béatitude pour ceux qui embrasseraient leurs enseignements. Chaque fois, il a été prédit que le temps du salut serait annoncé par un événement retentissant, en général un cataclysme marquant la fin du monde. Bien entendu, ces prédictions se sont toujours révélées fausses, au grand désarroi des membres de ces groupes religieux.

Or, sitôt constaté l'échec de la prophétie, on assiste à l'émergence systématique d'un étrange schéma : au lieu de la débandade attendue chez les adeptes mystifiés, il se produit un renforcement de leurs convictions. S'exposant aux sarcasmes de la population, ils envahissent les rues, prêchant leurs dogmes et s'efforçant de convertir

les mécréants avec une ferveur accrue, et non diminuée, par l'effondrement d'un pilier de leur foi. Ainsi des montanistes phrygiens au IIe siècle, des anabaptistes hollandais au XVIe siècle, des sabbathiens au XVIIe siècle à Izmir et des milléristes au XIXe siècle aux États-Unis. Et, selon trois sociologues qui se sont penchés sur la question, ce pouvait aussi être le cas d'une secte apocalyptique moderne établie à Chicago. En 1954, entendant parler de cette secte et la jugeant digne d'intérêt, ces chercheurs à l'université du Minnesota – Leon Festinger, Henry Riecken et Stanley Schachter – ont décidé de l'infiltrer en se faisant passer pour de nouveaux adeptes et en introduisant dans ses rangs des observateurs rémunérés. Ainsi, ils ont été les témoins directs des événements qui se sont déroulés avant et après le jour de la catastrophe annoncée, et dont ils ont rendu compte de façon détaillée dans leur remarquable essai *L'Échec d'une prophétie* (PUF, 1993).

Cette secte ne rassemblait guère qu'une trentaine d'adeptes. Elle était dirigée par un couple d'âge mûr que, pour publier leur étude, les chercheurs rebaptisèrent le Dr Thomas Armstrong et Mme Marian Keech. Le Dr Armstrong, qui travaillait dans un service de médecine scolaire, s'intéressait depuis longtemps au mysticisme et aux soucoupes volantes et faisait donc autorité en la matière dans le groupe. Mais c'est Mme Keech qui en était la figure centrale. Au cours de l'année, elle avait reçu des messages envoyés par des esprits d'une autre planète qu'elle appelait les Gardiens. C'est sur ces messages, que Mme Keech retranscrivait par le biais de l'« écriture automatique », que s'est fondé le système de croyance de la secte. Les enseignements des Gardiens consistaient en un ensemble de concepts new age vaguement liés à la pensée chrétienne traditionnelle – un peu comme si les Gardiens avaient lu un exemplaire de la Bible.

Les communiqués des Gardiens, qui faisaient toujours l'objet de discussions et d'interprétations au sein de la secte, ont acquis une importance nouvelle lorsqu'ils se sont mis à prédire un désastre imminent : un déluge qui, partant de l'hémisphère occidental, allait engloutir le monde entier. Cette annonce sema d'abord le trouble chez les adeptes, mais de nouveaux messages les assurèrent que tous ceux qui croyaient à la parole transmise à Mme Keech allaient survivre. Juste avant la catastrophe, des extraterrestres devaient atterrir et emporter les fidèles dans leur vaisseau spatial pour les mettre en lieu sûr, sans doute sur une autre planète. Les détails de ce sauvetage restaient flous, mais les adeptes devaient se tenir prêts à l'embarquement en retenant des mots de passe précis (« J'ai laissé mon chapeau chez moi » ; « Quelle est votre question ? » ; « Je suis mon propre porteur ») et en retirant tous les éléments métalliques de leurs vêtements, car le port de métal rendait le voyage en soucoupe « extrêmement dangereux ».

En observant les préparatifs dans les semaines précédant la date du déluge, les chercheurs ont prêté une attention toute particulière à deux aspects du comportement des fidèles. Pour commencer, ils adhéraient de manière inconditionnelle au système de croyance de la secte. Prêts à quitter la planète condamnée, ils ont pris des décisions irrévocables. Malgré l'opposition de leur famille et de leurs amis, ils ont persisté dans leurs croyances envers et contre tout, quitte à perdre l'affection de ces proches. Plusieurs de ces membres ont d'ailleurs été menacés d'actions judiciaires visant à les faire déclarer mentalement irresponsables. La sœur du D^{r} Armstrong a saisi la justice pour retirer à celui-ci la tutelle de ses enfants mineurs. De nombreux fidèles ont démissionné de leur travail ou abandonné leurs études afin de se consacrer pleinement à la secte. Certains ont distribué ou jeté leurs biens personnels, les jugeant désormais inutiles. Persuadés qu'ils

détenaient la vérité, ces gens étaient capables de résister à d'incroyables pressions sociales, économiques et juridiques, et chacune de leurs victoires en ce sens contribuait à renforcer leur adhésion au dogme.

Le second aspect de l'attitude de ces croyants avant le déluge est une étrange forme d'inaction. Pour des individus si convaincus de la légitimité de leurs croyances, ils n'ont guère déployé d'efforts pour propager leur foi. Bien qu'au départ ils aient rendu publique l'imminence du désastre, ils ne se sont livrés à aucune manœuvre de conversion ou de prosélytisme. Ils se sont contentés de tirer la sonnette d'alarme et de prêter l'oreille à ceux qui venaient d'eux-mêmes à eux.

L'aversion de la secte pour la propagande se manifestait de diverses manières, outre le peu d'efforts déployés pour recruter de nouveaux adeptes. Le secret était jalousement gardé sur nombre de sujets : les copies des enseignements étaient brûlées, des mots de passe et des signes secrets étaient mis en place, le contenu de certains enregistrements ne devait pas être discuté hors du groupe (ils étaient si secrets que même les adeptes de la première heure n'avaient pas le droit de les prendre en note). On évitait toute publicité. À l'approche du jour fatal, un nombre croissant de journalistes de la presse écrite, de la télévision et de la radio se sont mis à affluer devant la maison de Marian Keech, quartier général de la secte. En général, ils ont été éconduits ou ignorés. La réponse la plus fréquente à leurs questions était : « Pas de commentaire. »

D'abord découragés, les journalistes ont redoublé d'efforts le jour où les activités religieuses du D^{r} Armstrong lui ont valu d'être licencié de son poste au service de médecine scolaire – un reporter particulièrement tenace a même été menacé de poursuites judiciaires. La veille du déluge, il a fallu réprimer un assaut du même ordre alors

qu'une horde de journalistes harcelait les adeptes pour leur soutirer des informations. Par la suite, les chercheurs ont décrit avec respect l'attitude de la secte à l'égard de la publicité et du prosélytisme : « Exposés à une publicité scandaleuse, les croyants ont fait tout leur possible pour se soustraire à la célébrité ; ayant eu de multiples occasions de propager leur foi, ils sont demeurés évasifs et réservés, affichant une indifférence presque condescendante. »

Pour finir, quand tous les journalistes et prétendants à la conversion ont été chassés, les croyants ont entamé les derniers préparatifs en vue de l'arrivée du vaisseau spatial, prévue pour minuit. Cette scène, telle que l'ont rapportée Festinger, Riecken et Schachter, relevait du théâtre de l'absurde. Ces citoyens par ailleurs ordinaires – des ménagères, des étudiants, un lycéen, un éditeur, un médecin, un employé de quincaillerie et sa mère – participaient consciencieusement à une tragi-comédie. Ils étaient dirigés par deux membres en liaison régulière avec les Gardiens : les messages transcrits par Marian Keech étaient fournis ce soir-là par « Bertha », une ancienne esthéticienne à laquelle le « Créateur » transmettait ses instructions. Chacun répétait ses répliques avec application, récitant en chœur les réponses requises pour monter à bord du vaisseau salvateur : « Je suis mon propre porteur. » « Je suis mon propre porteur. » Ils ont débattu très sérieusement de la validité d'un message téléphonique laissé par quelqu'un qui prétendait être Captain Video (héros d'une série télévisée de science-fiction de l'époque) : s'agissait-il d'une plaisanterie ou d'un message codé envoyé par leurs sauveteurs ?

Se conformant à l'ordre qu'ils avaient reçu de ne pas emporter de métal à bord de la soucoupe, les fidèles portaient des vêtements dont ils avaient retiré tous les éléments métalliques. Les œillets de leurs chaussures avaient été arrachés. Les femmes ne portaient pas de

soutien-gorge ou bien en avaient décousu les armatures et les crochets. Les hommes avaient découpé la fermeture Éclair de leur pantalon et remplacé leur ceinture par une corde.

Le fanatisme du groupe à ce sujet a été vécu de façon dramatique par l'un de nos chercheurs : vingt-cinq minutes avant l'heure fatidique, il s'est aperçu qu'il avait oublié de retirer sa fermeture Éclair. Comme le rapportent les observateurs, « ce constat a déclenché un début de panique. On l'a entraîné dans la chambre où le D^r^ Armstrong, les mains tremblantes, jetant fréquemment des regards inquiets à la pendule, a découpé sa fermeture avec une lame de rasoir et extrait les fermoirs à l'aide d'une pince coupante ». Une fois cette opération précipitamment achevée, le chercheur a été renvoyé dans le salon, certes moins métallisé, mais probablement beaucoup plus pâle.

Comme le moment fixé pour le départ se profilait, les croyants ont fait silence et se sont immobilisés, dans l'expectative. Par bonheur, il se trouvait sur place des chercheurs qualifiés qui ont pu nous fournir un rapport complet des événements qui ont eu lieu à ce moment crucial : « Les dix dernières minutes furent fort tendues. Les gens assis dans le salon n'avaient rien d'autre à faire qu'attendre, leur manteau sur les genoux. Le silence n'était troublé que par le tic-tac de deux pendules, dont l'une était en avance de dix minutes sur l'autre. Lorsque la première indiqua minuit cinq, l'un des observateurs en fit la remarque à haute voix. On lui répondit en chœur qu'il n'était pas encore minuit. Bob Eastman déclara que c'était l'autre pendule qui était à l'heure : il l'avait réglée l'après-midi même. Elle affichait seulement minuit moins quatre.

Ces quatre minutes s'écoulèrent dans le silence le plus complet, à une exception près. Quand la pendule de la cheminée (celle qui retardait) indiqua qu'il ne restait plus qu'une minute avant l'arrivée

du guide de la soucoupe volante, Marian s'exclama d'une voix suraiguë : "Tout s'est déroulé comme prévu !" La pendule sonna minuit, chacun des douze coups résonnant douloureusement dans le silence pesant. Les fidèles restaient immobiles.

On aurait pu s'attendre à ce que quelqu'un réagisse : minuit avait sonné, et rien ne s'était passé. Le cataclysme lui-même aurait lieu dans moins de sept heures. Mais les gens assis dans la pièce n'avaient aucune réaction apparente. Personne ne parlait ou n'émettait le moindre son. Ils étaient pétrifiés, le visage figé et inexpressif. Mark Post fut le seul à sortir brièvement de sa prostration : il s'allongea sur le canapé et ferma les yeux, s'abstenant cependant de dormir. Plus tard, quand on lui adressa la parole, il répondit par monosyllabes, mais toujours sans bouger. Les autres ne montraient aucune réaction visible, bien qu'il se soit avéré par la suite qu'ils avaient durement accusé le coup. […]

Peu à peu, le groupe fut gagné par un douloureux sentiment de désespoir et de confusion. Ils réexaminèrent la prédiction et les messages s'y rapportant. Le D^r^ Armstrong et Mme Keech réitérèrent leur foi. Remâchant leur échec, les fidèles écartaient les explications les unes après les autres, les jugeant insatisfaisantes. Vers quatre heures du matin, Mme Keech, n'y tenant plus, éclata en sanglots. Elle savait, balbutia-t-elle, que certains commençaient à douter, mais le groupe devait répandre sa lumière sur ceux qui en avaient le plus besoin et ne pas se diviser. Les autres croyants perdaient contenance. Tous étaient clairement secoués, et beaucoup contenaient leurs larmes. Il était près de quatre heures et demie, et ils n'avaient trouvé aucune justification à la tournure prise par les événements. À présent, la plupart des adeptes parlaient ouvertement de l'échec de leur prophétie. Le groupe semblait au bord de la dissolution. (P. 162-163, 168.) »

Alors que le doute collectif s'installait, que la foi des adeptes se fissurait, les chercheurs ont été témoins de deux incidents remarquables. Le premier s'est produit vers cinq heures moins le quart : la main de Marian Keech s'est soudain mise à transcrire, par écriture automatique, un message sacré venu de l'au-delà. Une fois lu à haute voix, il s'est avéré contenir une élégante explication des récents événements. « En veillant seul toute la nuit, le petit groupe avait répandu une telle lumière que Dieu avait épargné le monde. » Bien que concise et efficace, cette explication à elle seule n'était guère satisfaisante. Pour preuve, après l'avoir entendue, l'un des membres s'est levé, a enfilé manteau et chapeau, et est parti sans se retourner. Il en fallait un peu plus pour que les adeptes retrouvent toute leur foi.

C'est alors qu'est survenu, fort à propos, le second incident. Là encore, les paroles des témoins en offrent un descriptif captivant : « L'atmosphère dans le groupe changea brusquement, de même que l'attitude de chacun. Quelques minutes après avoir lu le message expliquant leur déconfiture, Mme Keech en reçut un autre où il lui était demandé de rendre cette explication publique. S'emparant du téléphone, elle composa le numéro d'un journal. Pendant qu'elle attendait la communication, quelqu'un lui demanda : "Marian, c'est la première fois que tu appelles les journalistes de ton propre chef ?" Aussitôt, elle répondit : "Oh, oui, c'est bien la première fois. Avant, je n'ai jamais rien eu à leur dire, mais à présent, je sens qu'il y a urgence." Tous les membres du groupe auraient pu renchérir, car ils éprouvaient le même sentiment d'urgence. À peine Marian eut-elle raccroché qu'ils se relayèrent pour contacter les journaux, agences de presse, stations de radio et grands magazines afin d'expliquer pourquoi le déluge annoncé n'avait pas eu lieu. Leur désir de répandre leur parole rapidement de manière retentissante était tel

qu'à présent les croyants révélaient au public des secrets jusqu'alors jalousement gardés. Alors que, quelques heures plus tôt, ils avaient évincé les journalistes et jugé pénible l'attention de la presse, voilà qu'ils recherchaient avidement la publicité. (p. 170.) »

Non seulement le groupe avait renoncé à sa politique de toujours quant au maintien de ses secrets et au refus de toute publicité, mais son attitude avait également changé du tout au tout en matière de prosélytisme. Jusque-là, les postulants qui s'étaient présentés au siège de la secte avaient en grande partie été ignorés, renvoyés ou traités sans grande attention, mais les choses changèrent radicalement au lendemain de l'échec de la prophétie. Tous les visiteurs étaient acceptés, on répondait à toutes leurs questions, et on s'efforçait de les convertir à la foi. Cette volonté sans précédent de former de nouvelles recrues trouve sa meilleure illustration dans la scène suivante, au moment où neuf lycéens se sont présentés pour voir Mme Keech : « Ils la trouvèrent au téléphone, plongée dans une discussion au sujet de soucoupes volantes. Elle était persuadée, s'avéra-t-il par la suite, que son correspondant était un extraterrestre. Désireuse de poursuivre son dialogue, mais craignant de délaisser les nouveaux venus, Marian décida tout simplement de les inclure dans la conversation : pendant plus d'une heure, elle bavarda alternativement avec les hôtes dans son salon et avec l'"extraterrestre" au bout du fil. Son désir de prosélytisme était si ardent qu'elle semblait incapable de laisser passer la moindre occasion. » (p. 178.)

À quoi attribuer ce brusque revirement ? En l'espace de quelques heures, ces adeptes taciturnes et repliés sur eux-mêmes, jaloux de leur Parole, s'étaient transformés en fervents disséminateurs de celle-ci. En outre, pourquoi avoir choisi de la révéler à ce moment apparemment

si mal choisi, celui où l'échec de leur prophétie risquait de faire de leur groupe et de son dogme la risée des profanes ?

La situation s'était renversée au cours de la « nuit du déluge », alors qu'il devenait évident que la prophétie ne serait pas accomplie. Étrangement, ce n'est pas la foi inébranlable des membres du groupe qui les a poussés à propager leur foi, mais au contraire un sentiment croissant d'incertitude – l'idée que, si les prédictions de déluge et de soucoupes volantes se révélaient fausses, c'était aussi tout leur système de croyance qui volait en éclats. Pour les fidèles entassés dans le salon de Mme Keech, cette perspective a dû paraître terrible.

Ils étaient allés trop loin et avaient trop sacrifié à leurs croyances pour voir celles-ci anéanties. La honte, les pertes économiques, le ridicule seraient insupportables. Les adeptes eux-mêmes ont exprimé de façon poignante le besoin écrasant de s'accrocher à ces croyances. Voici ce qu'a déclaré la jeune mère d'un enfant de 3 ans : « Je suis obligée de croire que le déluge surviendra le vingt et un [décembre] parce que je n'ai plus d'argent. J'ai quitté mon travail, j'ai laissé tomber ma formation en informatique […] Je dois croire. » (p. 168.)

Quatre heures après la défection des extraterrestres, le D^r^ Armstrong lui-même s'est adressé en ces termes à l'un des sociologues : « J'ai dû surmonter bien des épreuves. J'ai abandonné à peu près tout ce que j'avais. J'ai brisé tous les liens, rompu tous les ponts. J'ai tourné le dos au reste du monde. Je n'ai pas le droit au doute. Il faut que je croie. Et il n'existe pas d'autre vérité. » (p. 168.)

Imaginez dans quelle impasse se trouvaient le D^r^ Armstrong et ses adeptes à l'approche du matin. Leur engagement religieux était si grand qu'il ne souffrait nulle autre vérité. Pourtant, la réalité avait sérieusement malmené cette foi : pas de soucoupe volante, pas de guide de l'espace, pas de déluge – aucun élément de la prophétie ne

s'était accompli. Comme la seule forme de vérité acceptable avait été sapée par des preuves matérielles, il n'y avait qu'un seul moyen de se tirer d'embarras : créer une autre forme de preuve pour affirmer leur croyance – la preuve sociale.

Tout cela explique donc la transformation de ces conspirateurs jaloux en missionnaires zélés, tout comme cela justifie le moment choisi pour cette métamorphose, alors même que l'échec criant de leur prophétie les rendait moins convaincants que jamais aux yeux des non-initiés. Il devenait indispensable de risquer le mépris et la dérision des profanes, car le seul espoir de la secte résidait dans la publicité et le prosélytisme. S'ils pouvaient répandre la Parole, s'ils pouvaient informer les ignorants, s'ils pouvaient persuader les sceptiques et, ce faisant, convertir de nouveaux adeptes, leurs croyances menacées mais précieuses deviendraient *plus vraies*. C'est ce qu'affirme le principe de preuve sociale : plus les gens sont nombreux à penser qu'une idée est juste, plus un individu donné aura tendance à la percevoir comme juste. La mission de la secte était donc claire : puisqu'on ne pouvait pas modifier la preuve matérielle, il fallait changer la preuve sociale. Convainquez, et vous serez convaincus[44].

Optimiser

Tous les leviers d'influence décrits dans cet ouvrage opèrent mieux dans certaines conditions. Pour pouvoir résister à n'importe lequel de ces leviers, il est indispensable d'être au fait de ces conditions afin de savoir dans quels cas nous sommes le plus vulnérables. Dans le cas de la preuve sociale, il existe trois types de conditions idéales : lorsque nous hésitons sur la conduite à tenir (incertitude) ; quand la preuve sociale provient d'un grand nombre d'autres personnes (multitude) ; et quand elle provient d'individus qui nous ressemblent (similarité).

L'incertitude comme facteur de conformité

Nous avons déjà eu un indice des conditions les plus propices au fonctionnement de la preuve sociale en étudiant l'histoire de la secte de Chicago : au moment où leurs croyances ont été ébranlées, les fidèles ont éprouvé le besoin de restaurer leur foi originelle en convertissant de nouveaux adeptes. En général, quand nous ne sommes pas sûrs de nous, quand une situation est confuse ou ambiguë, quand l'incertitude règne, nous sommes plus enclins à nous en remettre aux actions des autres, parce qu'elles réduisent notre incertitude sur la conduite à tenir en pareilles circonstances.

L'incertitude peut provenir d'un manque de familiarité avec la situation. Dans ce cas, on a tendance à imiter ce que font les autres. Vous souvenez-vous de ces dirigeants de restaurants à Pékin qui ont augmenté la vente de certains plats en les décrivant comme les « plus populaires » ? Bien que la popularité affichée d'un plat déclenche une décision d'achat chez toutes les catégories de clients (hommes, femmes, tous âges confondus), il existe un type de convives que la notion de popularité va particulièrement influencer : les visiteurs occasionnels, par conséquent peu familiers du restaurant. Et, en effet, les clients qui n'étaient pas en mesure de se fonder sur une expérience passée dans la situation donnée étaient ceux qui avaient le plus tendance à recourir à la preuve sociale.

Voyez comment cette simple intuition a transformé Sylvan Goldman en multimillionnaire. En 1934, après avoir racheté plusieurs petites épiceries, cet homme a remarqué que ses clients interrompaient leurs achats lorsque leur panier devenait trop pesant. C'est ce phénomène qui l'a incité à inventer le chariot de supermarché – dans sa forme la plus ancienne, il s'agissait d'une chaise pliante équipée de roues et de deux lourds paniers en métal. L'engin était d'apparence si étrange qu'au début aucun des clients de Goldman ne l'utilisait, même après qu'il en a construit un nombre

largement suffisant, qu'il les a disposés bien en vue dans le magasin et qu'il a apposé des panneaux pour décrire leur fonctionnement et énumérer leurs avantages. En désespoir de cause Goldman a tenté de réduire l'incertitude de ses clients en recourant à une idée fondée sur la preuve sociale : il a engagé de faux clients payés à utiliser les chariots dans le magasin. Ses véritables clients ne tardant pas à suivre le mouvement, son invention fit le tour du pays et il mourut en homme riche, avec un patrimoine qui s'élevait à plus de 400 millions de dollars[45].

TÉMOIGNAGE d'un étudiant danois

Un jour où j'étais à Londres pour rendre visite à ma petite amie, je me suis retrouvé assis à l'intérieur d'une rame immobilisée dans une station de métro. Le train ne repartait pas, et aucune annonce n'a été faite pour justifier ce retard. Sur le quai opposé, une autre rame s'était elle aussi arrêtée. C'est alors qu'il s'est passé quelque chose d'étrange. Quelques personnes sont sorties de ma rame pour monter à bord de celle d'en face, ce qui a déclenché une réaction en chaîne : tout le monde (environ 200 personnes, y compris moi) leur a emboîté le pas, et nous nous sommes tous retrouvés dans le train d'en face. Et puis, quelques minutes plus tard, il s'est produit une chose encore plus bizarre. Quelques personnes ont quitté le second train, et le phénomène s'est reproduit à l'inverse : tout le monde (là encore, moi y compris) est retourné dans la première rame, toujours sans qu'aucune annonce ait été faite qui aurait justifié ce mouvement de foule.

Inutile de dire que ces va-et-vient ridicules m'ont donné le sentiment d'être un mouton de Panurge soumis aux élans collectifs de la preuve sociale.

Note de l'auteur : l'absence d'indices objectifs de la justesse d'une situation, ajoutée à un manque de familiarité, génère un sentiment d'incertitude. Par exemple, dans cette situation, aucune annonce n'a été faite. Par conséquent, la preuve sociale a pris

le relais pour guider le comportement de la foule, ici de manière complètement farfelue. Clic, envoi (aller et retour).

Tenter de résoudre notre incertitude en observant la réaction des autres nous rend susceptibles de négliger un fait subtil mais important : dans une situation ambiguë en particulier, tout le monde est sans doute à l'affût de la preuve sociale. Cette tendance à regarder ce que font les autres peut aboutir à un phénomène fascinant : l'ignorance collective. La compréhension de ce phénomène peut nous permettre d'expliquer un fait troublant : celui de la non-assistance collective à personne en danger.

L'exemple classique de cette passivité, et celui qui a suscité le plus de débats dans les cercles journalistiques, politiques et scientifiques, a émergé sous la forme d'un article publié dans le *New York Times*, qui relatait la chose suivante : Kitty Genovese, une femme d'à peine 30 ans, a été assassinée lors d'une agression nocturne sous les yeux de trente-huit de ses voisins ; ceux-ci, depuis la fenêtre de leur appartement, ont observé la scène sans lever le petit doigt. Ce fait divers a déclenché un tollé dans tout le pays et donné lieu à une série de recherches scientifiques visant à déterminer dans quelles circonstances les passants sont prêts à intervenir ou non en cas d'urgence. Plus récemment, les informations concernant la passivité des voisins ont été démenties par des chercheurs qui, dans ce cas précis, ont mis en doute la sincérité des journalistes. Néanmoins, de tels événements continuent à se produire, et la question de la passivité des témoins reste d'actualité. On peut en partie l'expliquer par les effets potentiellement dramatiques de l'ignorance collective, illustrés de manière frappante dans un communiqué de presse l'Agence de presse internationale de Chicago : « Une étudiante de l'université a été battue et étranglée en plein jour près de l'un des

centres touristiques les plus populaires de la ville, a indiqué la police samedi.

Le corps nu de Lee Alexis Wilson, 23 ans, a été retrouvé vendredi dans des buissons le long de l'Art Institute par un garçon de 12 ans qui jouait non loin de là.

La police a émis l'hypothèse qu'elle se trouvait assise ou debout près d'une fontaine sur la place sud de l'Art Institute lorsqu'elle a été attaquée. Son agresseur l'aurait ensuite traînée dans les buissons. Selon la police, elle aurait été violée. »

La police affirme que des milliers de personnes ont dû passer devant le site *et un homme a déclaré qu'il avait entendu un cri vers 14 heures* mais qu'il n'avait pas cherché à en savoir plus parce que *personne d'autre* ne semblait alarmé [c'est moi qui souligne].

Souvent, les situations d'urgence ne sautent pas aux yeux. Est-ce que cet homme allongé sur le trottoir fait une crise cardiaque, ou bien est-ce un ivrogne qui cuve sa cuite ? Le tapage qui provient de l'appartement voisin provient-il d'une agression exigeant l'intervention de la police, ou bien d'une scène de ménage un peu bruyante qu'il serait déplacé et gênant d'interrompre ? Que se passe-t-il, en réalité ? Dans les moments d'incertitude, on a naturellement tendance à observer ce que font les autres. Grâce au principe de preuve sociale, nous pouvons déterminer, à partir de la réaction des autres témoins, si nous sommes confrontés ou non à une situation d'urgence.

En revanche, nous oublions trop facilement le fait que chacun des témoins qui nous entoure est à l'affût de preuves sociales lui permettant de réduire sa propre incertitude. Comme, en présence d'autres personnes, nous préférons avoir l'air imperturbable, nous allons chercher ces indications sans faire de vagues, en jetant des coups d'œil discrets à ceux qui nous entourent. Ainsi, l'ensemble des

témoins va paraître impassible, sans manifester l'intention d'intervenir. En vertu du principe de preuve sociale, l'incident sera donc largement considéré comme n'appelant pas des mesures urgentes.

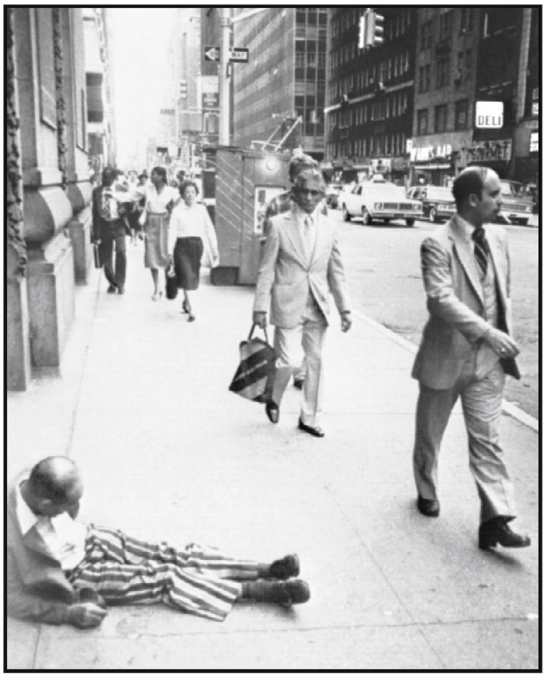
Le point de vue des scientifiques

Les sociologues ont une idée assez claire des situations d'urgence dans lesquelles les témoins vont apporter leur aide. En premier lieu, une fois l'incertitude levée et les témoins convaincus qu'il y a bien urgence, il est fort probable qu'ils vont intervenir. Dans ces conditions, le nombre d'individus qui vont soit porter secours en personne, soit appeler à l'aide est assez réconfortant. Par exemple, à l'occasion de quatre expériences menées en Floride, on a simulé des scènes d'accidents impliquant un agent d'entretien. Quand il était évident que l'homme était blessé et avait besoin d'assistance, il a obtenu de l'aide dans 100 % des cas lors de deux expériences. Dans les deux autres, où l'intervention exigeait d'entrer en contact avec des fils électriques potentiellement dangereux, la victime obtenait quand même de l'aide dans 90 % des cas. La situation change radicalement lorsque, comme c'est souvent le cas, les témoins ne sont pas sûrs d'être confrontés à une urgence.

Sortir de l'état de victime

Expliquer les dangers de la vie moderne en termes scientifiques ne suffit pas à les conjurer. Par bonheur, notre compréhension nouvelle du processus d'intervention des témoins constitue un véritable espoir. Grâce à ces constats scientifiques, une personne en situation d'urgence peut accroître considérablement ses chances de recevoir une aide extérieure. Pour cela, il suffit d'être conscient que, quand des groupes de témoins restent passifs, ce n'est pas par malveillance mais par incertitude : ils ne sont pas sûrs que l'urgence soit réelle et

qu'il leur incombe d'agir. Lorsque ces incertitudes sont levées, ils interviennent massivement.



Victime ?

À notre époque, lorsque la situation d'urgence n'est pas clairement identifiée, il arrive que d'authentiques victimes soient laissées pour compte au beau milieu de la foule. Si vous étiez le second passant sur cette image, l'attitude de celui qui vous précède vous inciterait sans doute à croire que l'homme effondré sur le trottoir n'a pas besoin d'aide.

L'ennemi à abattre est donc l'incertitude des témoins. Une fois ce fait établi, les victimes ont la possibilité de réduire cette incertitude et, donc, de se protéger. Imaginez par exemple que, par un après-midi d'été, vous assistiez à un concert en plein air. Alors que celui-ci s'achève et que le public commence à s'éloigner de la scène, vous remarquez que votre bras est légèrement ankylosé mais, sur le moment, cela ne vous inquiète guère. Pourtant, tandis que vous vous dirigez parmi la foule en direction du parking situé à une certaine distance, vous sentez cet engourdissement s'étendre à votre main et à

une partie de votre visage. Désorienté, vous vous asseyez contre un arbre pour vous reposer un instant. Bientôt, vous prenez conscience qu'il se passe quelque chose de très grave. Le fait de vous asseoir n'a rien arrangé, au contraire : vous avez du mal à contrôler vos muscles, et même votre bouche et votre langue ne vous obéissent plus quand vous voulez parler. Vos efforts pour vous lever sont vains. Une pensée terrifiante vous traverse l'esprit : « Mon Dieu, j'ai une attaque ! » Autour de vous, les gens défilent sans vous prêter attention. Les rares personnes qui remarquent votre posture insolite ou l'étrange expression de votre visage se fient aux signaux du groupe social. Ne constatant aucune manifestation d'inquiétude, elles passent leur chemin, convaincues que tout va bien et vous abandonnant à votre sort funeste.

Si vous veniez à vous retrouver dans cette situation dramatique, quels moyens auriez-vous de surmonter les obstacles qui vous empêchent de recevoir de l'aide ? Comme vos facultés physiques se détériorent, le temps vous est compté. Si, avant de pouvoir appeler à l'aide, vous deveniez incapable de parler, si vous étiez paralysé ou perdiez connaissance, vos chances d'être secouru seraient pratiquement réduites à néant. Il est donc vital de pouvoir demander rapidement de l'aide, mais comment le faire efficacement ? Gémir ou crier serait probablement inutile. Certes, cela pourrait attirer l'attention sur vous, mais cela ne signalerait pas explicitement l'urgence de la situation.

Si de simples cris échouent à déclencher l'assistance des passants, il vous faut être plus précis. En réalité, attirer l'attention ne suffit pas : vous devez exprimer clairement que vous avez besoin d'aide, ne laisser aucun doute aux passants sur le fait qu'ils sont confrontés à une situation d'urgence. Criez « Au secours ! » pour leur faire comprendre que vous avez besoin d'une assistance urgente, et ne

craignez pas d'en faire trop. Dans ces circonstances, la peur du ridicule peut tuer. Si vous pensez être victime d'une attaque, la crainte de surestimer le problème pourrait vous être fatale. Entre un embarras passager et la paralysie ou la mort, le choix est vite fait.

Pourtant, même un appel au secours tonitruant ne constitue pas le recours le plus efficace. Bien que cela puisse réduire les doutes des passants quant à l'existence d'une situation d'urgence, il restera dans leur esprit d'autres incertitudes cruciales à lever : quel genre d'aide s'agit-il d'apporter ? Dois-je intervenir moi-même ou laisser la place à quelqu'un de plus qualifié ? Quelqu'un a-t-il déjà appelé les secours ou dois-je m'en charger ? Pendant que les témoins restent plantés là en débattant de ces questions, chaque seconde qui passe peut vous coûter la vie.

De toute évidence, en tant que victime, vous devez faire davantage qu'alerter les passants sur l'urgence de la situation. Il vous faut écarter leurs doutes sur les formes et les initiateurs de l'aide à fournir. Comment y parvenir à coup sûr ? Sur la base des recherches évoquées plus tôt, je vous conseillerais d'isoler un individu dans la foule, de fixer votre regard sur lui, de le montrer du doigt et de l'interpeller, lui et lui seul : « Vous, avec la veste bleue, j'ai besoin d'aide. Appelez une ambulance. » Ces simples paroles vont permettre de lever toutes les incertitudes qui risquent d'empêcher ou de retarder l'assistance dont vous avez besoin : vous venez d'assigner à l'homme en veste bleue le rôle de « sauveteur ». À présent, il sait qu'une aide urgente est requise ; il a compris que c'est lui, et personne d'autre, qui doit être l'initiateur de cette aide ; enfin, il sait exactement comment apporter ce secours. Selon toutes les études scientifiques, cette stratégie va donner lieu à une assistance rapide et efficace.

TÉMOIGNAGE d'une femme de Wrocław, Pologne

Je marchais sur une route bien éclairée lorsque j'ai cru voir quelqu'un tomber dans une tranchée creusée par des ouvriers. L'excavation était bien protégée, et je n'étais pas sûre d'avoir bien vu – peut-être n'était-ce qu'un effet de mon imagination. Il y a un an, j'aurais poursuivi mon chemin, pensant que les passants qui se trouvaient plus près avaient mieux vu. Mais entre-temps, j'avais lu votre livre. Alors, je me suis arrêtée et je suis revenue sur mes pas pour vérifier. Je ne m'étais pas trompée : un homme était tombé dans ce trou et était étendu là, en état de choc. Comme la tranchée était assez profonde, les gens qui marchaient à proximité ne pouvaient rien voir. Quand j'ai tenté de porter secours à la victime, deux passants se sont arrêtés pour m'aider à la sortir.

Aujourd'hui, j'ai lu dans les journaux que, au cours des trois dernières semaines cet hiver, 120 personnes sont mortes de froid en Pologne. Ce type aurait pu être le 121e – cette nuit-là, la température était de – 21 °C.

Cet homme doit la vie à votre livre.

Note de l'auteur : il y a quelques années, j'ai été impliqué dans un grave accident de voiture survenu à un carrefour. Moi et l'autre conducteur avons été blessés : lui était affalé sur son volant, sans connaissance ; pour ma part, j'étais parvenu à sortir de mon véhicule, titubant et ensanglanté. Les voitures ralentissaient en nous dépassant, et les conducteurs nous fixaient du regard, sans s'arrêter pour autant. Comme ma lectrice polonaise, je connaissais ce livre et je savais donc ce qu'il fallait faire. J'ai désigné le chauffeur d'une des voitures et j'ai lancé : « Appelez la police ! » Aux deux conducteurs suivants, j'ai ordonné, le doigt toujours pointé sur eux : « Garez-vous, nous avons besoin d'aide. » Leur réaction a été non seulement rapide mais contagieuse. D'autres chauffeurs se sont arrêtés spontanément pour porter assistance à l'autre victime. Le principe de preuve sociale s'était enclenché. L'astuce a été d'orienter les esprits vers la notion d'assistance. Une fois cela accompli, l'émulation a fait le reste.

Quand vous vous retrouvez en situation d'urgence, la meilleure stratégie consiste généralement à réduire l'incertitude de l'entourage concernant votre état et l'assignation des responsabilités. Exprimez

vos besoins aussi clairement que possible. Ne donnez pas aux témoins l'occasion de tirer leurs propres conclusions car le principe de preuve sociale et son corollaire, l'ignorance collective, pourraient les inciter à croire que vous ne vous trouvez pas en situation d'urgence. De toutes les techniques d'influence décrites dans ce livre, c'est celle qu'il faut garder en mémoire avant tout. Après tout, il y va de votre vie.

Outre cette recommandation d'ordre général, il existe pour les femmes une forme spécifique d'incertitude à dissiper dans une situation d'urgence propre à leur sexe : celles où, devant témoins, un homme les agresse physiquement. Les chercheurs ont présumé que les témoins de telles confrontations restent passifs parce que, ignorants du type de relation qu'entretient le couple devant eux, ils estiment qu'il serait malvenu d'intervenir dans une éventuelle querelle d'amoureux. Pour mettre cette possibilité à l'épreuve, les chercheurs ont exposé des sujets à une simulation d'altercation entre un homme et une femme. Quand aucun indice n'était fourni quant à leur relation, la grande majorité des sujets masculins et féminins (presque 70 %) pensait avoir affaire à un couple d'amoureux ; seuls 4 % estimaient qu'ils étaient face à deux personnes étrangères l'une à l'autre. Dans d'autres expériences, des indices ont été donnés : la femme criait soit « Je me demande pourquoi je t'ai épousé », soit « Je ne vous connais pas ». Dans ces deux cas, les réactions des témoins ont été glaçantes : bien que le niveau de violence soit le même pour chaque altercation, les observateurs étaient moins enclins à venir en aide à la femme mariée ; estimant qu'il s'agissait d'une affaire privée, ils jugeaient que leur intervention aurait été malvenue et embarrassante pour tout le monde.

Pour obtenir de l'aide, choisissez bien vos mots

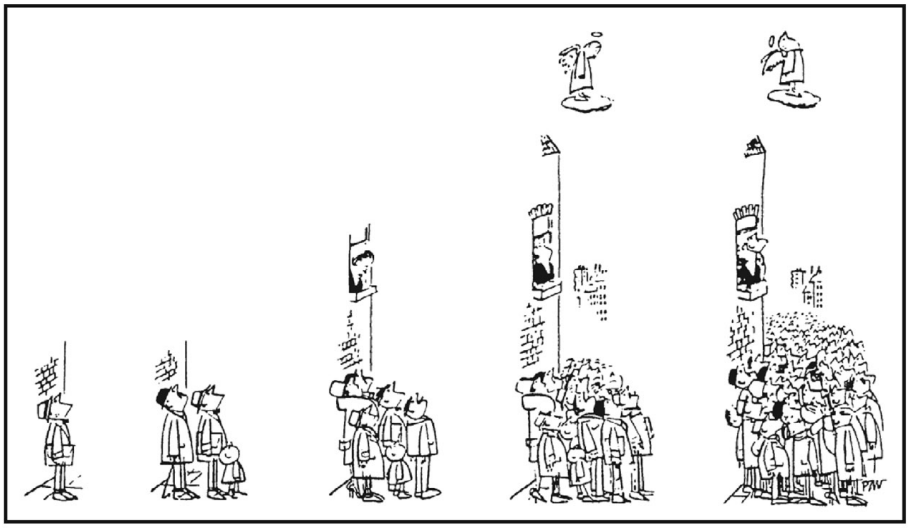
Les témoins de confrontations entre un homme et une femme croient souvent être face à un couple d'amoureux et pensent que leur intervention serait malvenue ou déplacée. Pour contrecarrer cette perception et obtenir de l'aide, la femme doit crier : « Je ne vous connais pas ! »

Ainsi, une femme agressée physiquement par un homme quel qu'il soit ne doit pas s'attendre à ce que les passants interviennent sur la base de son seul appel au secours. Les témoins sont en effet susceptibles de considérer l'incident comme une scène de ménage et, forts de cette définition, ils peuvent estimer que leur intervention serait socialement déplacée. Heureusement, les découvertes des chercheurs offrent un moyen de surmonter ce problème : en établissant clairement qu'elle a maille à partir avec un parfait étranger – « Je ne vous connais pas ! » –, une femme augmente considérablement ses chances de recevoir de l'aide[46].

La multitude : plus on en voit, plus il y en a

Précédemment, j'ai établi que, comme pour tous les autres leviers d'influence, il existe des conditions plus favorables que d'autres à

l'efficacité du principe de preuve sociale. Nous venons d'examiner l'une d'entre elles : l'incertitude. De toute évidence, quand on est *incertain*, on est plus susceptible de se fier aux actions des autres pour décider de sa propre attitude. Mais il existe une autre condition permettant d'optimiser l'efficacité du principe de preuve sociale : la multitude. Si vous n'êtes pas convaincu que le caractère apparemment approprié d'un comportement est largement influencé par le nombre d'autres personnes l'adoptant, livrez-vous à cette petite expérience. Placez-vous sur un trottoir très fréquenté, choisissez un point vide dans le ciel ou sur la façade d'un bâtiment, et fixez-le pendant une minute. Il ne se produira pas grand-chose : la plupart des gens vont passer près de vous sans lever les yeux, et personne ne va s'arrêter pour suivre votre regard. Le lendemain, retournez au même endroit en compagnie de quelques amis et réitérez l'expérience tous ensemble. En l'espace d'une minute, vous constaterez que vous avez attiré toute une foule de curieux qui vont scruter le ciel de concert. Quant aux passants qui ne se seront pas joints au groupe, vous verrez qu'ils ne peuvent pas s'empêcher de lever les yeux au moins un bref instant. Si les résultats de votre expérience sont les mêmes que ceux des chercheurs de New York, vous et vos amis aurez incité 80 % des passants à suivre votre regard. En outre, jusqu'à un certain seuil (environ vingt personnes), plus vous amenez d'amis, plus les passants seront nombreux à s'arrêter.



En quête d'un sens (de plus en plus) élevé
L'influence de la masse est diabolique.

Les signaux liés à la preuve sociale n'ont pas besoin d'être visuels pour attirer les foules. Voyez l'exploitation assez grossière de ce principe dans l'histoire d'une de nos plus vénérables formes d'art, l'opéra. Il existe une pratique appelée la « claque » qui aurait été introduite en 1820 à Paris par deux habitués de l'opéra de Paris, Sauton et Porcher. Mais ces messieurs n'étaient pas que des mélomanes, c'étaient aussi des hommes d'affaires qui vendaient des applaudissements, et ils savaient utiliser la preuve sociale pour les déclencher.

Associés sous le nom de l'Assurance des succès dramatiques, ils louaient leurs services et ceux de leurs employés aux chanteurs et aux directeurs de compagnie qui souhaitaient s'assurer les réactions positives de leur public. Grâce à leurs applaudissements factices, Sauton et Porcher ont si bien réussi à déclencher d'authentiques acclamations qu'avant longtemps la claque (généralement composée d'un chef de claque et de plusieurs claqueurs individuels) est devenue une tradition bien établie dans le milieu de l'opéra. Comme

le remarque en 1964 Robert Sabin, historien de la musique : « Dès 1830, la claque était devenue une véritable institution ; on touchait son cachet le jour et on applaudissait la nuit […]. Mais il est fort probable que ni Sauton ni son complice Porcher n'avaient la moindre idée de l'engouement qu'allait susciter leur système d'applaudissements sur commande partout où se chantait l'opéra. »

À mesure que la pratique de la claque s'étendait, ses praticiens se sont mis à proposer toute gamme de styles et d'intensités : la « pleureuse », capable de sangloter à la demande ; le « bisseur », qui réclame des rappels sur un ton extatique ; le « rieur », choisi pour son rire contagieux. Cependant, pour revenir plus précisément à notre sujet, le point commun entre l'invention de Sauton et Porcher et les méthodes de leurs successeurs actuels réside dans le modèle commercial utilisé : ils facturaient à l'employé, ayant constaté que plus ils dispersaient de claqueurs dans le public, plus il était aisé de persuader le public que la représentation était appréciée. *Clique, envoi.*

Les amateurs d'opéra sont loin d'être les seuls à être affectés par ce phénomène. Les spectateurs de débats politiques, comme ceux qui ont cours lors des campagnes présidentielles aux États-Unis, peuvent être influencés de manière significative par la réaction générale du public. Les performances ressenties des candidats lors de tels débats ont joué un rôle non négligeable dans le résultat des élections, leur impact crucial n'ayant pas échappé aux politologues. Voilà pourquoi les chercheurs ont étudié les facteurs susceptibles d'orienter le succès ou l'échec des débats. On compte parmi ces facteurs l'influence des réactions du public présent au débat sur le comportement des observateurs indirects, généralement par l'intermédiaire de la télévision, mais aussi de la radio et du streaming. En présentant les performances réelles des candidats mais en modifiant techniquement

les réactions (applaudissements, acclamations, rires) des spectateurs sur site, les chercheurs ont examiné l'impact de ces réactions trafiquées sur l'opinion que les téléspectateurs avaient des candidats politiques. Leurs découvertes étaient éloquentes : ils ont présenté un débat de 1984 entre Ronald Reagan et Walter Mondale, un autre de 1992 opposant Bill Clinton et George Bush, et un troisième où s'affrontaient Donald Trump et Hillary Clinton en 2016. Chaque fois, le candidat qui semblait le plus applaudi par les spectateurs sur site était aussi le plus apprécié par les téléspectateurs en termes de rhétorique, de leadership et de charisme. Certains chercheurs se sont inquiétés de la tendance des candidats, lors des débats présidentiels, à disséminer dans leur auditoire des partisans particulièrement démonstratifs dont les réactions enthousiastes donnent l'impression d'un soutien plus important qu'il l'est en réalité dans la salle. La pratique de la claque est loin d'être dépassée[47].

TÉMOIGNAGE d'un responsable marketing d'Amérique centrale

En lisant le chapitre sur la preuve sociale, je me suis rappelé un exemple intéressant qui se produit chez nous. Dans mon pays, l'Équateur, on peut payer une personne ou un groupe de personnes (généralement des femmes) pour qu'elles se rendent aux funérailles d'un membre de la famille ou d'un ami. Leur travail consiste à pleurer pendant que l'on enterre le défunt, ce qui ne manque pas de déclencher les larmes du reste de l'assistance. Il y a quelques années, ce travail était très populaire, et celles qui étaient les plus connues dans le milieu recevaient le titre de lloronas, ce qui signifie « pleureuses ».

Note de l'auteur : nous voyons donc comment, à différentes époques et dans différentes cultures, il a été possible de tirer profit de preuves sociales factices. Dans les sitcoms télévisées actuelles, nous n'avons plus de « claqueurs » et de « rieurs » pour nous inciter à rire plus longtemps et plus fort. Ils ont été remplacés par des

techniciens du son dont le travail consiste à accentuer le rire des spectateurs en studio pour que le contenu comique des émissions paraisse plus drôle que nature à leurs véritables cibles : les téléspectateurs comme vous et moi. C'est un peu triste à dire, mais nous tombons souvent dans le piège. Les expériences montrent que ce genre de procédé incite les spectateurs à rire plus fréquemment et plus longtemps, et à surestimer les qualités comiques des émissions en question (Provine, 2000).

Pourquoi la multitude est-elle si efficace ?

Il y a quelques années, un centre commercial de l'Essex, en Angleterre, faisait face à un problème : aux heures classiques des repas, ses aires de restauration étaient tellement bondées que les files d'attente n'en finissaient pas et que les tables manquaient. Les directeurs de ce centre se sont donc adressés à des chercheurs, qui ont mis en place une expérience afin de fournir une solution basée sur le levier psychologique de la multitude. Cette solution incorporait les trois raisons de l'efficacité redoutable du principe de preuve sociale : validité, faisabilité et acceptation sociale.

L'expérience en elle-même était simple : les chercheurs ont créé deux affiches invitant les visiteurs du centre commercial à venir déjeuner plus tôt qu'à leur habitude dans l'aire de restauration. Sur l'une des affiches, on voyait l'image d'une seule personne en train de manger ; l'autre comportait le même message, mais plusieurs convives figuraient sur l'illustration. Le fait de rappeler aux clients qu'ils pouvaient venir déjeuner de bonne heure (comme le faisait la première affiche) a entraîné une augmentation de 25 % de la fréquentation dans l'aire de restauration avant midi. Mais c'est la seconde affiche qui a été la plus efficace, avec une hausse de la fréquentation avant midi de 75 %.

Validité

Suivre les conseils ou imiter le comportement de la majorité est souvent considéré comme un raccourci menant à une prise de décision judicieuse. Les actions des autres nous servent à identifier et

valider nos choix. Si tout le monde fait des gorges chaudes d'un nouveau restaurant, celui-ci sert probablement une cuisine de qualité que nous sommes, nous aussi, susceptibles d'apprécier. Si, sur Internet, un produit est recommandé par la grande majorité des clients, nous cliquerons plus volontiers sur le bouton « Acheter ». Dans l'exemple des affiches du centre commercial, il semble que les visiteurs exposés à une photo où figuraient de multiples personnes déjeunant de bonne heure aient été particulièrement enclins à juger qu'il s'agissait d'une bonne idée. D'autres études ont montré que plus les publicités affichent des proportions élevées de clients adhérant à une marque (« 4 sur 7 », « 5 sur 7 », « 6 sur 7 »), plus les observateurs en viennent à préférer cette marque ; en effet, ceux-ci estiment que la marque qui remporte l'adhésion la plus importante est forcément la meilleure.

Souvent, il n'est pas nécessaire de procéder à des opérations cognitives complexes pour que le choix des autres nous paraisse valide ; le processus peut être plus instinctif. Par exemple, les drosophiles ne possèdent aucune capacité cognitive complexe. Pourtant, lorsque des femelles drosophiles ont vu d'autres femelles s'accoupler avec un mâle que des chercheurs avaient coloré soit en rose, soit en vert, elles ont eu tendance, dans 70 % des cas, à choisir un partenaire de la même couleur. Les drosophiles ne sont pas les seules à réagir à la preuve sociale sans orientation cognitive.

Prenons ce récit du célèbre écrivain voyageur Doug Lansky : apercevant la famille royale lors d'une visite à l'hippodrome d'Ascot, en Angleterre, il s'est emparé de son appareil photo. « J'avais la reine dans le viseur, entourée du prince Charles et du prince Philip. Tout à coup, je me suis demandé pourquoi je voulais faire cette photo. Ce n'est pas comme s'il y avait une pénurie mondiale de clichés de la famille royale. Aucun journal à sensation n'allait m'acheter cette

photo à prix d'or. Je n'étais pas un paparazzi. Mais en entendant les flashs crépiter autour de moi comme des mitraillettes, je me suis joint à la frénésie générale. Impossible de m'en empêcher. » *Clic, envoi…* Clic, clic, clic.

Restons en Angleterre avec cette illustration historique et fort instructive du pouvoir de la multitude en termes de validation et de contagion. Depuis des siècles, les humains sont sujets à des crises irrationnelles, des coups de folie et des moments d'hystérie collectifs. Dans son célèbre ouvrage *Delusions and the Madness of Crowds* (« Délires populaires extraordinaires et la folie des foules », non traduit), Charles MacKay en a catalogué des centaines qui ont eu lieu avant la première publication de son livre, en 1841. La plupart de ces phénomènes avaient un point commun : leur caractère contagieux. Le comportement des uns se propageait à celui des autres, ce qui le validait aux yeux de nouveaux observateurs qui l'adoptaient à leur tour.

En 1761, deux tremblements de terre de magnitude moyenne sont survenus à Londres à exactement un mois d'écart. Convaincu par cette coïncidence qu'un troisième séisme, beaucoup plus important, se produirait un mois plus tard à la même date, un soldat nommé Bell s'est mis à prédire publiquement que la ville serait détruite le 5 avril. Au début, peu de personnes lui ont prêté attention. Mais ceux qui l'ont pris au sérieux se sont assurés de mettre à l'abri leur famille et leurs biens en les déplaçant hors de la ville. La vue de ce petit exode a incité d'autres personnes à suivre, déclenchant une réaction en chaîne qui a abouti à une véritable évacuation dans un climat de quasi panique. Un grand nombre de Londoniens ont afflué dans les villages voisins, prêts à payer des sommes exorbitantes pour trouver un toit. Dans ces foules terrifiées se trouvaient de nombreuses personnes qui, selon MacKay, « s'étaient gaussées de la prédiction une

semaine plus tôt [mais qui] ont rassemblé leurs biens en voyant les autres le faire et se sont empressées de fuir ».

La journée fatidique s'étant écoulée sans que la terre daigne frémir, les fugitifs ont regagné la ville, furieux que Bell les ait ainsi roulés. Comme on le constate dans le récit de MacKay, leur colère était mal placée : ce n'était pas ce cinglé de Bell qui les avait convaincus. C'étaient les Londoniens eux-mêmes qui avaient mutuellement validé sa théorie[48].

EBox

Inutile de remonter au XVIII^e^ siècle pour trouver des exemples d'hystérie collective issue de la preuve sociale. De fait, avec Internet, de tels phénomènes sont aujourd'hui légion.

Fin 2020, une rumeur alarmante s'est répandue comme une traînée de poudre : des hommes dans des camionnettes blanches enlèveraient des femmes à des fins de trafic sexuel et de vente d'organes. Propulsée par les algorithmes de Facebook, qui privilégient les publications largement partagées ou à la mode, cette nouvelle, née à Baltimore, a fait boule de neige sur tout le territoire américain voire au-delà. Les propriétaires de camionnettes blanches de plusieurs villes ont ainsi déclaré avoir été menacés et harcelés par des habitants après que la rumeur s'est mise à circuler. Un ouvrier a perdu son emploi après avoir été pris pour cible dans une publication sur Facebook. Un autre a été abattu par deux hommes réagissant à une fausse annonce de tentative d'enlèvement. Et ce, bien que les autorités n'aient reçu aucun rapport d'incidents réels.

Peu importait. Par exemple, le maire de Baltimore, Bernard Young, a été suffisamment touché par cette rumeur pour mettre en garde ses habitantes lors d'une intervention télévisée : « Ne vous garez pas près d'une camionnette blanche. Gardez votre téléphone portable sur vous au cas où on tenterait de vous enlever. » Quelles preuves le maire Young avait-il de cette menace ? Rien qui vienne de sa propre police.

En revanche, il a déclaré : « C'était partout sur Facebook ».

Note de l'auteur : il est révélateur que la validité perçue de cette rumeur se soit développée sur la base de craintes sans fondements, propagées par les algorithmes d'un réseau social où le *fact-checking* est pourtant de mise. La « vérité » a été établie sans preuve matérielle ; seule la preuve sociale comptait, comme c'est malheureusement souvent le cas.

Un vieil adage résume bien ce phénomène : « Si une personne affirme que vous avez une queue, vous lui riez au nez ; si trois personnes le disent, vous vous retournez. »

Faisabilité

Voir de nombreuses personnes adopter un comportement n'indique pas seulement que ce comportement est sans doute le bon ; cela implique que nous sommes probablement capables, nous aussi, de le reproduire. Dans l'étude consacrée au centre commercial en Angleterre, les visiteurs confrontés à l'affiche montrant de nombreuses personnes en train de déjeuner de bonne heure se sont sans doute dit : « Ça me paraît faisable. Ça ne doit pas être bien compliqué de m'organiser, entre le travail et les courses, pour déjeuner plus tôt. » Le phénomène de multitude est donc efficace non seulement grâce à la validité perçue, mais aussi parce qu'il véhicule l'idée de faisabilité : si beaucoup de gens peuvent le faire, je dois pouvoir en être capable. Une étude portant sur les résidents de plusieurs villes italiennes a démontré que si ceux-ci pensaient que *beaucoup* de leurs concitoyens recyclaient leurs déchets, eux-mêmes étaient plus disposés à faire de même, en partie parce que cela leur faisait apparaître le recyclage comme une pratique plus simple qu'ils l'imaginaient auparavant.

Avec l'aide d'un groupe d'estimables collègues, j'ai réalisé une étude destinée à élaborer un message pour inciter les propriétaires à faire chez eux des économies d'énergie. Nous avons envoyé l'un des quatre messages suivants à leur domicile, une fois par semaine pendant un mois. Trois des messages contenaient une raison fréquemment invoquée pour justifier les économies d'énergie : « C'est bon pour l'environnement », « C'est socialement responsable » ou « Vous économiserez beaucoup d'argent sur votre prochaine facture d'électricité ». Quant au quatrième, il jouait la carte de la preuve sociale en déclarant (à raison) : « La plupart de vos concitoyens essaient de réaliser des économies d'énergie. » À la fin du mois, en examinant la consommation d'énergie des divers foyers ciblés, nous avons découvert que le message basé sur la preuve sociale

avait généré 3,5 fois plus d'économies d'énergie que n'importe lequel des autres messages. L'ampleur de l'écart constaté a surpris pratiquement tous les participants à l'étude – moi, bien entendu, mais aussi mes collègues et même certains propriétaires. De fait, ces derniers s'attendaient à ce que le message basé sur la preuve sociale soit le moins efficace.

Lorsque je fais part de ces découvertes aux responsables des compagnies d'électricité, ils sont souvent sceptiques, en raison d'une croyance bien ancrée selon laquelle l'action humaine est essentiellement motivée par l'intérêt économique individuel : « Allons, vous voulez nous faire croire qu'en disant aux gens que leurs voisins font des économies d'énergie, ils seront trois fois plus convaincus d'en faire eux-mêmes qu'en leur expliquant que cela va leur permettre de réduire leurs factures d'électricité ? » Il existe plusieurs réponses possibles à cette question légitime, mais il y en a une qui, selon moi, se révèle presque toujours convaincante. Il s'agit de la seconde raison, outre la validité, qui rend la preuve sociale si efficace : la faisabilité. Si j'informe les propriétaires qu'en économisant de l'énergie ils peuvent également économiser beaucoup d'argent, cela ne signifie pas qu'ils seront capables de le faire. Après tout, je pourrais réduire ma prochaine facture à zéro en coupant toute l'électricité de ma maison et en me roulant en boule sur le sol dans le noir pendant un mois, mais ce n'est pas une chose dont je serais raisonnablement capable. La grande force de la multitude, c'est qu'elle élimine l'incertitude en termes de faisabilité. Si les gens apprennent que la plupart des personnes de leur entourage font des économies d'énergie, la notion de faisabilité est établie. Cette idée devient réaliste et, par conséquent, réalisable[49].

Acceptation sociale

Nous nous sentons mieux acceptés socialement quand nous faisons partie de la masse. Rappelez-vous cette étude sur le centre commercial en Angleterre : les visiteurs étaient confrontés à une affiche montrant soit un seul client en train de déjeuner de bonne heure, soit de nombreux clients en train de déjeuner tôt. En suivant l'exemple montré par la première affiche, les visiteurs encouraient la désapprobation sociale liée au fait d'être considérés comme des misanthropes, des excentriques ou des étrangers. La seconde affiche, en revanche, les assurait du confort de faire partie de la masse. Il y a une grande différence émotionnelle entre ces deux expériences, car manifester une opinion contraire à celle du groupe crée de la détresse psychologique.

Lors d'une étude, on a présenté à des sujets sous scanner cérébral des opinions en conflit avec les leurs. Ces informations conflictuelles leur étaient fournies soit par quatre participants, soit par quatre ordinateurs. Le niveau de persuasion était plus élevé lorsque ces informations provenaient du groupe d'individus que des ordinateurs, même si les sujets jugeaient ces deux sources aussi fiables l'une que l'autre. Mais dans ce cas, pourquoi se ralliaient-ils davantage à l'opinion du groupe d'individus ? La réponse tient à ce qui s'est produit quand les sujets ont résisté au consensus : la zone de leur cerveau associée aux émotions négatives (l'amygdale) s'est activée, reflétant ce que les chercheurs ont appelé la « douleur de l'indépendance ». Manifestement, le fait d'être en désaccord avec la majorité a occasionné une souffrance émotionnelle qui a poussé les sujets à se conformer aux opinions des autres. Le fait d'être en conflit avec des ordinateurs n'avait pas les mêmes effets comportementaux, tout simplement parce que cela ne produisait pas les mêmes conséquences en termes d'acceptation sociale. Pour ce qui relève de

la dynamique de groupe, ce vieux dicton dit vrai : « Quand on suit le mouvement, tout le monde s'entend. »

Penchons-nous, par exemple, sur le récit que nous fait Irving Janis, psychologue à Yale, de ce qui s'est produit dans un groupe de gros fumeurs venus se faire soigner dans une clinique. Au cours de la deuxième réunion du groupe, presque tout le monde a jugé que le tabac créait une dépendance telle qu'on ne pouvait s'attendre à ce que quiconque arrête d'un coup. Pourtant, un homme a contredit l'opinion majoritaire en annonçant qu'il avait complètement cessé de fumer depuis qu'il avait rejoint le groupe la semaine précédente, et que d'autres pouvaient faire de même. Alors, ses anciens camarades se sont ligués contre lui et se sont acharnés à démonter son point de vue. Lors de la réunion suivante, le dissident a déclaré qu'après réflexion il était parvenu à une décision importante : « J'ai recommencé à fumer deux paquets par jour, et je ne ferai aucun effort pour arrêter de nouveau avant la dernière réunion. » Ses comparses lui ont aussitôt ouvert les bras et ont applaudi sa décision.

Ces besoins simultanés – inspirer l'acceptation sociale et échapper au rejet social – permettent d'expliquer pourquoi les sectes parviennent si bien à recruter leurs adeptes et à les conserver. Pour attirer de nouvelles recrues, elles commencent généralement par leur prodiguer d'intenses démonstrations d'affection – ce qu'on appelle le *love bombing*, ou « bombardement d'amour ». Cette stratégie explique en partie pourquoi les sectes attirent si facilement de nouveaux membres, en particulier les personnes qui se sentent seules ou déconnectées. Par la suite, il suffit de menacer les membres qui voudraient se retirer de leur retirer cette affection pour qu'ils manifestent la volonté de rester dans le groupe : après avoir coupé les ponts avec l'extérieur, comme l'exigent invariablement les sectes, ces

adeptes n'ont plus nulle part vers où se tourner pour être acceptés socialement[50].

Similarité : la « pair-suasion »

Le principe de preuve sociale se révèle particulièrement puissant lorsque nous observons l'attitude de personnes qui nous ressemblent. C'est elle qui nous donne le meilleur aperçu du bon comportement à adopter nous-mêmes. Comme pour la notion de multitude, être témoin d'une action effectuée par des personnes qui nous ressemblent accroît notre confiance dans le fait que cette action sera valable, réalisable et socialement acceptable si nous l'exécutons à notre tour. Par conséquent, nous sommes plus enclins à suivre l'exemple de nos pairs selon un phénomène que nous appellerons la « pair-suasion ».

Des études ont montré que les élèves inquiets de leurs résultats ou de leurs capacités d'intégration dans le système scolaire surmontaient plus facilement leurs difficultés quand on les informait que beaucoup d'autres élèves comme eux rencontraient les mêmes problèmes et parvenaient à les dépasser. Des consommateurs se montraient plus enclins à suivre l'opinion d'autres consommateurs concernant une marque de lunettes de soleil quand on leur avait dit que ces derniers leur ressemblaient. Dans les salles de classe où les disputes entre adolescents sont fréquentes, elles se propagent de manière contagieuse – mais presque uniquement entre pairs : par exemple, l'agressivité entre garçons n'aura que peu d'effets sur l'agressivité entre filles, et inversement. Les employés sont plus susceptibles de partager des informations si elles leur ont été fournies par des collègues plutôt que par des supérieurs hiérarchiques. Les médecins qui prescrivent exagérément certains médicaments comme les antibiotiques ou les antidépresseurs seront peu disposés à modifier cette habitude de manière durable à moins qu'ils apprennent que

leur taux de prescription est supérieur à celui de leurs pairs. Après une analyse approfondie des changements de comportements en matière d'environnement, l'économiste Robert Frank a déclaré : « Le pourcentage de nos pairs qui installent des panneaux solaires, achètent des voitures électriques, mangent de manière plus responsable et soutiennent les politiques respectueuses du climat est de loin l'indicateur le plus efficace pour nous amener à prendre nous-mêmes ces mesures[51]. »

Jeunesse rebelle

Nous avons tendance à considérer que les adolescents sont rebelles et indépendants. Pourtant, il importe de noter qu'en général ce point de vue n'est partagé que par leurs parents. Entre eux, les adolescents se conforment massivement à ce que leur dicte la preuve sociale.

C'est pour cela, me semble-t-il, que nous voyons de plus en plus de témoignages d'individus lambda à la télévision. Les annonceurs savent que l'un des moyens les plus efficaces de vendre un produit au téléspectateur moyen (qui représente le marché potentiel le plus large) est de montrer à celui-ci que d'autres personnes « ordinaires » utilisent et approuvent ce produit. Qu'il s'agisse d'une boisson, d'un

antalgique ou d'une automobile, M. et Mme Tout-le-monde n'ont que des compliments à la bouche.

Une étude menée sur un campus universitaire lors d'une collecte de fonds prouve de manière irréfutable l'importance de la similarité dans notre décision d'imiter ou non le comportement d'une autre personne. Dans ce cadre, les dons ont plus que doublé lorsque le quêteur affirmait sa ressemblance avec les personnes qu'il sollicitait (« Je suis aussi étudiant ici »), laissant ainsi entendre qu'elles devaient vouloir soutenir la même cause. Ces résultats soulèvent un constat essentiel pour quiconque souhaite exploiter le principe de preuve sociale : nous nous basons sur les actions des autres pour décider de notre propre comportement, *en particulier lorsqu'on considère que ces autres nous ressemblent.*

J'ai pris ce constat en compte lorsque, pendant trois ans, j'ai travaillé comme directeur de recherches pour Power, qui n'était à l'époque qu'une start-up, Opower, qui s'associait à des entreprises de services publics pour envoyer aux habitants des informations sur la consommation d'énergie de leur foyer par rapport à celle de leurs voisins. L'une des caractéristiques essentielles de ces informations, c'est que la comparaison ne se faisait pas avec n'importe quel voisin, mais spécifiquement avec des voisins dont les maisons étaient proches et comparables en termes de taille, autrement dit des « maisons comme la vôtre ». Les résultats, essentiellement basés sur le fait que les ménages réduisent leur consommation d'énergie quand elle est supérieure à celle de leurs voisins, ont été stupéfiants. Aux dernières nouvelles, ces comparaisons entre pairs ont permis d'éviter l'émission de plus de 16 millions de tonnes d'équivalent CO_2 et la consommation de plus de 23 millions de kilowattheures d'électricité. En outre, ces comparaisons génèrent actuellement 700 millions de dollars d'économies par an pour les consommateurs.

La « pair-suasion » se manifeste non seulement chez adultes mais aussi chez les enfants. Des chercheurs en médecine ont par exemple constaté qu'un programme scolaire antitabac n'avait d'effets durables qu'à condition d'être diffusé par des jeunes du même âge que le public visé. Une autre étude a révélé que si on montre à des enfants un film d'un autre enfant en consultation chez le dentiste dans de bonnes conditions, ils éprouvent moins d'anxiété à l'idée de se rendre chez le dentiste, surtout s'ils ont le même âge que l'enfant du film. J'aurais aimé disposer des conclusions de cette étude lorsque, quelques années avant sa publication, je m'efforçais d'atténuer un autre type d'angoisse chez mon fils, Chris.

J'habite en Arizona, où les piscines privées sont monnaie courante. Malheureusement, chaque année, de jeunes enfants se noient après une chute dans un bassin laissé sans surveillance. J'étais donc déterminé à apprendre à nager à mon fils le plus tôt possible. Le problème, ce n'est pas qu'il avait peur de l'eau, au contraire : il adorait se baigner, mais il refusait de le faire sans sa bouée. J'avais beau essayer de le convaincre par la parole, la flatterie ou même en lui faisant honte, rien n'y faisait. Après deux mois de vaines tentatives, j'ai appelé un de mes étudiants à la rescousse, mais, malgré son expérience de maître-nageur, il n'a pas non plus réussi à persuader Chris de tenter la moindre brasse sans sa bouée.

À peu près à la même époque, Chris fréquentait un centre aéré offrant un certain nombre d'activités, dont la baignade en piscine, que mon fils évitait scrupuleusement. Un jour, peu après le fiasco avec mon étudiant, je suis allé chercher Chris au centre et là, bouche bée, je l'ai vu s'élancer sur le plongeoir de la piscine et sauter dans le grand bain. Pris de panique, j'ai commencé à retirer mes chaussures pour aller le secourir quand je l'ai vu émerger de l'eau et barboter

tranquillement jusqu'au bord de la piscine, où je me suis précipité pour le rejoindre.

« Chris, me suis-je exclamé, tu sais nager !

— Oui, a-t-il simplement répondu. J'ai appris aujourd'hui.

— C'est génial ! C'est vraiment génial ! Mais comment as-tu fait pour te passer de ta bouée ?

— Ben j'ai 3 ans, et Tommy a 3 ans. Et comme Tommy peut nager sans bouée, moi aussi je peux le faire. »

C'était tellement évident que je me serais giflé : c'est le petit Tommy, et non un étudiant de 1,82 mètre, que Chris jugeait le mieux placé pour lui indiquer ce qu'il pouvait ou devait faire. Si j'avais davantage creusé la question, je me serais servi plus tôt de l'exemple de Tommy, ce qui m'aurait certainement épargné quelques semaines pénibles. Il m'aurait suffi de remarquer, au centre aéré, que Tommy savait nager, puis de m'organiser avec ses parents pour qu'il vienne jouer dans la piscine avec mon fils un après-midi. Sans aucun doute, Chris aurait abandonné sa bouée avant la fin de la journée[52].

TÉMOIGNAGE d'un professeur d'université en Arkansas

Quand j'étais étudiant, pendant les vacances d'été, je vendais des livres à caractère biblique en porte-à-porte dans le Tennessee, le Mississippi, la Caroline du Sud et le Kansas. Ce qui est intéressant, c'est la façon dont mes ventes ont augmenté le jour où j'ai eu l'idée de citer des noms et des témoignages de clientes avec mes prospects féminins, ceux de clients avec mes prospects masculins, et d'évoquer des couples quand je démarchais un mari et sa femme. Au bout d'environ trois mois de travail, j'engrangeais 550,80 dollars par semaine en suivant de près les méthodes de vente maison que la société nous avait enseignées et qui soulignaient les qualités des livres.

Mais un nouveau directeur commercial nous a montré comment émailler nos argumentaires des noms de précédents clients – par exemple, « Sue Johnson a acheté cette collection pour pouvoir lire des histoires bibliques à ses enfants ». J'ai commencé à suivre son conseil et, au cours des trois semaines suivantes, mon chiffre d'affaires moyen est monté à 893 dollars, soit une augmentation de 62,13 % ! Mais ce n'est pas tout : je me souviens clairement qu'au cours de ma dix-neuvième semaine de travail je me suis aperçu que, si cette nouvelle méthode m'avait permis d'accroître mes ventes globales, elle m'en avait aussi fait perdre quelques-unes. L'événement décisif a eu lieu un jour où je démarchais une femme au foyer. Les livres semblaient l'intéresser, mais elle hésitait. Alors j'ai évoqué un couple de ses amis qui les avaient commandés. Elle a dit quelque chose comme : « Mary et Bill les ont achetés ? Dans ce cas, je ferais mieux d'en parler à Harold avant de prendre une décision. Il vaudrait mieux qu'on le fasse ensemble. »

En repensant à cet incident le lendemain, j'ai compris ce qui s'était passé : en faisant référence à un couple devant une femme au foyer, j'avais sans le vouloir fourni une bonne raison à celle-ci de ne pas acheter mes

livres sur-le-champ. Il fallait qu'elle en parle d'abord à son mari. En revanche, si beaucoup d'autres femmes au foyer achetaient les livres, elle penserait sans doute qu'elle devrait les imiter. La semaine suivante, mes ventes ont grimpé à 1 506 dollars. Bientôt, j'ai étendu cette stratégie aux maris et aux couples : quand je démarchais un homme, je ne citais que des noms d'hommes, et quand je démarchais un couple, je ne faisais référence qu'à des couples. Au cours des quatre mois qui ont suivi (les derniers de ma carrière de vendeur en porte-à-porte), j'ai réalisé un chiffre d'affaires moyen de 1 209,15 dollars par semaine. Si mes ventes ont un peu baissé sur la fin, c'est que je gagnais tellement d'argent que j'avais du mal à me motiver autant qu'avant.

Rendons à César ce qui est à César : certes, j'ai appris des tas de choses qui m'ont permis de faire décoller mes ventes, mais, ayant fait l'expérience directe de la vitesse à laquelle ce phénomène a eu lieu, il ne fait aucun doute que la « preuve sociale basée sur la similarité » est le facteur numéro 1 de cette explosion de 119,67 % de mon chiffre d'affaires.

Note de l'auteur : lorsque ce lecteur, qui est un ami proche, m'a raconté cette étonnante histoire de « pair-suasion », je crois qu'il a perçu mon scepticisme. Alors, pour me prouver qu'il n'inventait rien, il m'a envoyé les relevés mensuels de son chiffre d'affaires correspondant aux quatre étés qu'il évoque dans son récit – des chiffres qu'il a soigneusement relevés à l'époque puis conservé pendant des décennies. Vous ne serez donc pas surpris d'apprendre qu'il enseigne aujourd'hui les statistiques à l'université de sa ville natale.

Mortelle imitation

Nous avons déjà vu l'impact de la preuve sociale sur la prise de décision, mais, à mon sens, l'illustration la plus frappante de ce phénomène réside dans une statistique apparemment absurde : après qu'un suicide a fait la une des journaux, les avions – que ce soient des appareils privés ou des avions de ligne – se mettent à s'écraser au sol de manière alarmante.

Par exemple, on a montré que, juste après un suicide abondamment commenté dans la presse, le nombre de personnes tuées dans des accidents d'avions de ligne augmente de 1 000 % ! Plus inquiétant encore, cette explosion ne se limite pas aux victimes de catastrophes aériennes : le nombre de morts dans les accidents automobiles monte en flèche lui aussi.

Une explication vient aussitôt à l'esprit : les mêmes conditions sociales qui poussent une personne à commettre un suicide en entraînent d'autres à mourir accidentellement. Par exemple, certains individus aux tendances suicidaires vont réagir aux événements stressants (crise économique, augmentation de la criminalité, tensions internationales) en mettant fin à leurs jours. D'autres réagiront différemment aux mêmes événements : par la colère, l'impatience, l'anxiété ou la distraction. Dans la mesure où ces personnes conduisent des voitures ou des avions, ces véhicules vont devenir dangereux, et nous constaterons par conséquent une forte augmentation du nombre de victimes d'accidents automobiles et aériens.

Si l'on s'en tient à cette interprétation fondée sur les « conditions sociales », certains des facteurs sociétaux qui déclenchent des morts volontaires provoquent aussi des morts accidentelles, ce qui explique la corrélation étonnante entre suicides et accidents mortels. Mais une autre statistique, tout aussi surprenante, nous montre qu'il ne s'agit pas là de la bonne explication. Les catastrophes aériennes augmentent de façon spectaculaire uniquement dans les régions où un suicide a été largement médiatisé. On ne constate pas un tel essor des accidents mortels dans d'autres régions où les conditions sociales sont semblables, mais où les journaux n'ont pas fait étalage du suicide en question. En outre, parmi les lieux où la presse l'a mis en avant, on a constaté que plus cette couverture médiatique était large, plus les

accidents mortels augmentaient. Par conséquent, ce n'est pas un ensemble d'événements sociétaux qui favorise d'une part les suicides et d'autre part les accidents mortels ; c'est bel et bien la publicité accordée aux suicides eux-mêmes qui est à l'origine des accidents de la route et des catastrophes aériennes.

On a tenté de justifier cette forte corrélation entre la médiatisation d'un suicide et les accidents mortels qui s'ensuivent par un « sentiment de deuil ». Selon cette théorie, comme les suicides qui font la une impliquent souvent des personnalités publiques respectées, la publicité que suscite leur décès plongerait de nombreuses personnes dans un état de choc et de tristesse. Ces individus frappés par la nouvelle se montreraient alors imprudents aux commandes des voitures et des avions, ce qui expliquerait que les accidents mortels connaissent une telle hausse. Certes, la théorie du sentiment de deuil permet de rendre compte du lien entre le degré de publicité accordée au fait divers et le nombre de morts accidentelles : plus il y a de personnes au courant du suicide, plus il y a d'individus choqués et imprudents. Mais elle ne démontre en rien un autre fait : lorsque les journaux rapportent un simple suicide, ce sont seulement les accidents mortels n'impliquant qu'une victime qui augmentent ; en revanche, quand le suicide est associé à un meurtre, seuls les accidents mortels impliquant plusieurs victimes se multiplient. Le sentiment de deuil ne peut suffire à expliquer pareil phénomène.

L'influence des faits divers sur les accidents mortels est donc incroyablement spécifique : les suicides impliquant la mort d'une seule personne provoquent des accidents qui font une seule victime, et les suicides associés à des meurtres entraînent des accidents fatals à plusieurs personnes. Nous avons vu que ni les « conditions sociales » ni le « sentiment de deuil » ne permettent d'expliquer cet

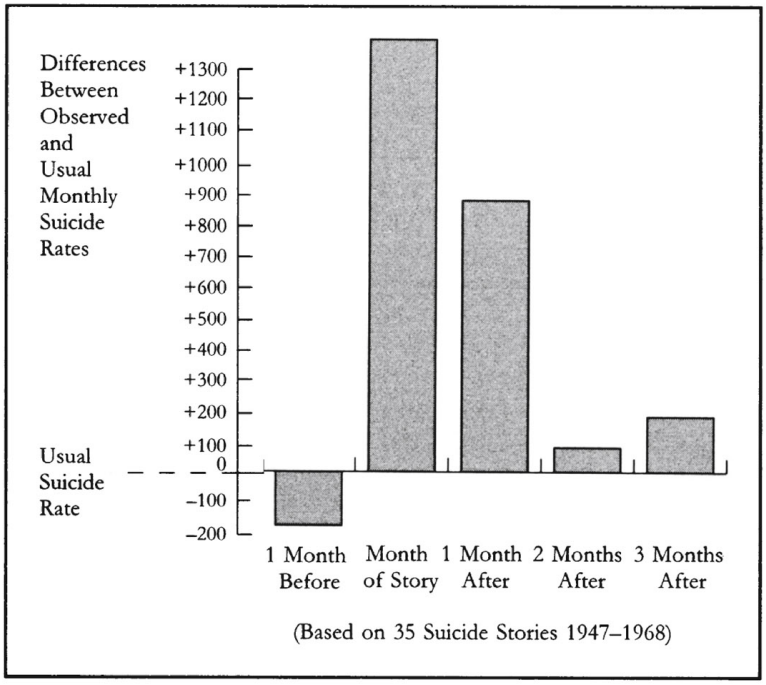
enchaînement de faits ahurissant. Pourtant, un sociologue pense avoir trouvé la solution. Il s'appelle David Phillips, et il met en cause ce que l'on appelle l'« effet Werther ».

L'histoire de l'effet Werther est à la fois glaçante et passionnante. Il y a plus de deux siècles, Johan Wolfgang von Goethe, grand homme de la littérature allemande, a publié un roman intitulé *Die Leiden des jungen Werthers* (*Les Souffrances du jeune Werther*). Ce livre où le héros, Werther, finit par se suicider, a fait grand bruit lors de sa publication. Non seulement il a valu à Goethe une gloire immédiate, mais il a déclenché une vague de suicides dans toute l'Europe. Cette émulation a été telle que les autorités de plusieurs pays ont interdit le roman.

Dans ses travaux, Phillips a transposé l'effet Werther à l'époque moderne. Ses recherches ont montré que, juste après l'annonce d'un suicide en première page, le taux de suicide augmente radicalement dans les régions où l'histoire a été médiatisée. Selon le sociologue, certains individus mentalement perturbés en viennent à imiter le geste des personnes dont ils apprennent le suicide en lisant les journaux. Dans une illustration morbide du principe de preuve sociale, ces individus pensent qu'ils doivent baser leur action sur celle de personnes présentant les mêmes troubles qu'eux.

Phillips a démontré l'actualité de l'effet Werther en analysant les statistiques de suicide aux États-Unis sur vingt ans. Il a découvert que, dans les deux mois suivant chaque annonce de suicide dans les journaux, on constatait en moyenne 58 suicides de plus que d'ordinaire. Autrement dit, chacune de ces publications a tué 58 personnes, qui, autrement, auraient continué à vivre. Phillips s'est également aperçu que cette tendance de suicide qui appelle le suicide avait lieu principalement dans les régions du pays où le premier suicide faisait l'objet d'une large couverture médiatique. Il a observé

que plus celle-ci était importante, plus les suicides subséquents augmentaient (voir figure 4.5). Selon de nouvelles recherches, ce phénomène n'est pas limité aux publications dans la presse écrite. Le 31 mars 2017, Netflix a diffusé en avant-première la série télévisée *13 Reasons Why*, dans laquelle une jeune lycéenne met fin à ses jours, laissant derrière elle sept cassettes expliquant les treize raisons de son geste. Au cours des trente jours suivants, les suicides d'adolescents ont augmenté de 28,9 %, avec un total mensuel encore jamais atteint dans les cinq années étudiées par les chercheurs – ceux-ci ont donc estimé que cette montée en flèche n'était pas due aux « conditions sociales ».



Fluctuation du nombre de suicides avant, pendant et après la médiatisation d'un suicide

Note de l'auteur : ces chiffres soulèvent un problème éthique essentiel. Les suicides subséquents à ces articles représentent des morts supplémentaires. Après la flambée initiale, le taux de suicide ne redescend pas en dessous du niveau habituel, il revient simplement à la normale. De telles statistiques devraient faire réfléchir les rédacteurs en chef qui sautent sur la moindre occasion de consacrer leur une aux annonces de

suicide, car ces articles sont susceptibles d'entraîner la mort de dizaines de personnes. D'autres données indiquent qu'outre les journalistes de la presse écrite, les présentateurs des chaînes de télévision devraient également s'inquiéter de la manière dont ils annoncent un suicide. Que ces histoires apparaissent sous forme d'éléments d'actualité, de reportages ou de fictions, elles déclenchent une vague immédiate de suicides et, parce qu'ils sont impressionnables et enclins à l'imitation, ce sont les adolescents qui en sont les victimes les plus fréquentes (Bollen et Phillips, 1982 ; Gould et Shaffer, 1986 ; Phillips et Cartensen, 1986, 1988 ; Schmidtke et Hafner, 1988).

Si les caractéristiques de l'effet Werther vous rappellent étrangement l'influence des annonces de suicide sur les victimes de catastrophes aériennes et d'accidents de la route, sachez que cette similarité n'a pas non plus échappé à Phillips. De fait, il affirme que toutes les morts supplémentaires suivant la publicité d'un suicide s'expliquent d'une même façon : l'imitation. À l'annonce d'un suicide, un nombre exagérément élevé d'individus décident que, pour eux aussi, le suicide est un acte approprié. Certains d'entre eux passent alors à l'acte de manière directe et incontestable, ce qui fait bondir les statistiques.

D'autres, en revanche, agissent moins franchement. Pour diverses raisons – pour protéger leur réputation, épargner leur famille ou permettre à ceux dont ils ont la charge de toucher une prime d'assurance –, ils préfèrent que leur décès soit attribué à un accident plutôt qu'à un suicide. Alors, de façon délibérée mais discrète, ils provoquent l'accident d'un avion ou d'une voiture, qu'ils soient eux-mêmes aux commandes ou simples passagers. Il existe une multitude de moyens tristement célèbres d'y parvenir. Le pilote d'un avion de ligne peut faire piquer son appareil à un moment crucial du décollage ou atterrir de façon inexplicable sur une piste déjà occupée, à l'encontre des instructions de la tour de contrôle ; le chauffeur d'une voiture peut précipiter son véhicule contre un platane ou dans la file d'en face ; le passager d'une automobile ou

d'un avion peut gêner la personne aux commandes de façon à provoquer un accident fatal ; le pilote d'un avion privé peut, malgré tous les avertissements radio, se jeter contre un autre appareil. Ainsi, la multiplication alarmante des accidents mortels juste après l'annonce d'un suicide à la une des journaux est très probablement, selon Phillips, une manifestation déguisée de l'effet Werther.

Je trouve cette thèse tout à fait convaincante. D'abord, elle explique fort bien tous les faits étudiés. Si ces accidents sont en réalité des suicides cachés, il est logique que nous constations une augmentation d'accidents mortels après la médiatisation d'un suicide. Il est tout aussi logique que l'augmentation du nombre de ces accidents soit proportionnelle au niveau de médiatisation du suicide : plus la publicité est large, plus elle atteint de personnes. Il est logique, toujours, que le nombre d'accidents mortels n'augmente de façon significative que dans les zones géographiques où les suicides sont médiatisés. Et dans la même logique, tout comme les suicides solitaires mènent à des accidents solitaires, les suicides qui impliquent plusieurs personnes conduisent à des accidents causant de multiples victimes. Tout est dans l'imitation.

Mais la thèse de Phillips présente un autre avantage. Elle nous permet non seulement d'expliquer les faits constatés mais aussi d'en prédire de nouveaux. Par exemple, si le nombre anormalement élevé d'accidents mortels postérieurs à l'annonce d'un suicide est dû à une imitation et non à un véritable accident, ces catastrophes vont être plus graves. En effet, les personnes qui essaient de se tuer vont certainement s'arranger (en appuyant sur l'accélérateur plutôt que sur le frein, et en faisant piquer l'avion au lieu de le redresser) pour que le choc soit aussi violent que possible et provoque une mort certaine et rapide. En étudiant les statistiques afin de vérifier cette prédiction, Phillips a découvert que le nombre moyen de victimes

d'une catastrophe aérienne survenue une semaine après un suicide médiatisé était trois fois supérieur à celui d'un accident qui avait lieu une semaine avant. On observe le même phénomène dans les statistiques des accidents de la route : ceux qui se produisent après un suicide médiatisé sont particulièrement fatals – quatre fois plus que la normale.

Une autre prédiction, tout aussi fascinante, découle de la thèse de Phillips : si la multiplication des accidents subséquents à un suicide médiatisé relève réellement d'un phénomène d'imitation, alors les imitateurs copieront probablement le suicide d'individus qui leur ressemblent. Le principe de preuve sociale exige que nous utilisions les informations disponibles sur le comportement des autres pour déterminer notre propre conduite. Comme le montrent des études que nous avons évoquées plus tôt, nous sommes plus facilement influencés par les actions d'individus semblables à nous – c'est la fameuse « pair-suasion ».

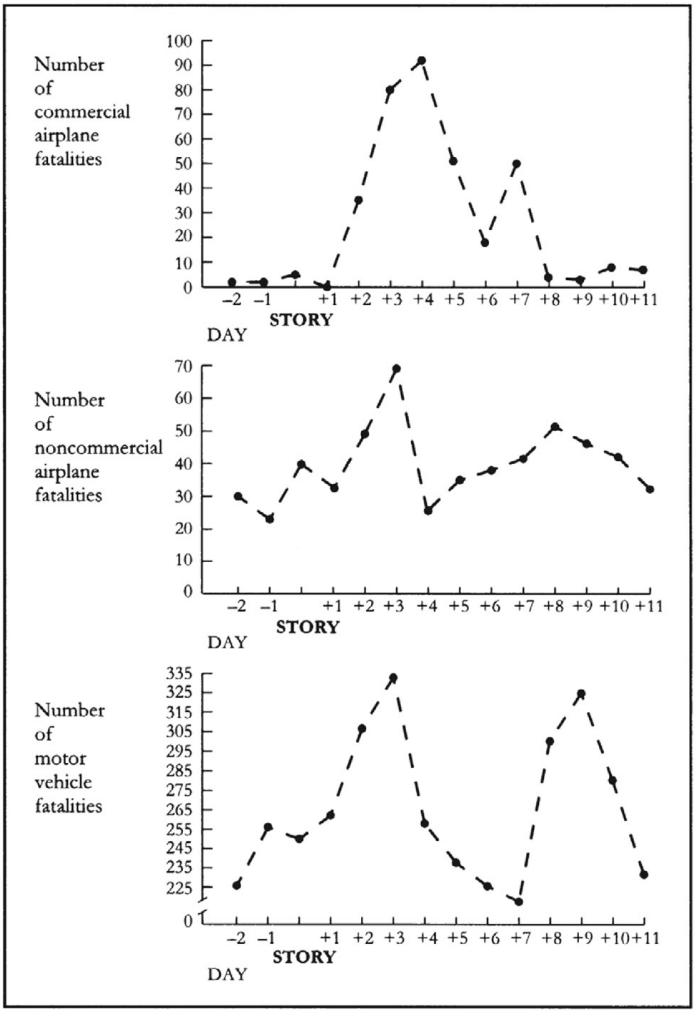
Phillips en a donc déduit que, si c'est la preuve sociale qui est à l'origine de ce phénomène, on devrait constater une similarité évidente entre la victime du suicide médiatisé et celle qui provoque les accidents ultérieurs. Pensant qu'il serait plus facile d'établir ce lien dans les statistiques d'accidents de la route n'ayant impliqué qu'une voiture et un seul chauffeur, le sociologue a comparé l'âge des victimes de suicides médiatisés à celui des conducteurs tués dans un accident solitaire. Là encore, ses prédictions se sont révélées étonnamment justes : quand les journaux annonçaient le suicide d'un jeune, c'étaient de jeunes conducteurs qui venaient encastrer leur voiture dans des arbres et des poteaux, ou les jetaient dans un fossé, toujours avec des conséquences fatales. Mais quand la nouvelle concernait une personne âgée, ces accidents coûtaient la vie à des conducteurs âgés.

Pour moi, cette statistique est sans appel. Elle me convainc entièrement et, dans le même temps, me laisse stupéfait. De toute évidence, le pouvoir de « pair-suasion » est si fort qu'il s'applique même à des décisions aussi fondamentales que la vie et la mort. Les découvertes de Phillips illustrent une tendance alarmante : les suicides médiatisés motivent certaines personnes semblables aux victimes à se donner la mort, parce qu'ils leur font paraître l'idée de suicide plus légitime. Les chiffres sont effarants, car ils montrent que de nombreux innocents meurent dans l'affaire (voir figure).

Voyez les conséquences funestes d'un suicide qui a fait l'objet d'une publicité locale, et lors duquel un adolescent s'est jeté devant un train à grande vitesse. Dans les six mois qui ont suivi, trois autres élèves du même lycée ont suivi son exemple et se sont donné la mort de cette façon. Un cinquième suicide de ce type a été évité par la mère d'un camarade de classe du premier, qui, remarquant l'absence de son fils à la maison, a deviné son intention. Comment a-t-elle su où intervenir et empêcher l'adolescent de passer à l'acte ? Elle s'est tout simplement rendue directement au passage à niveau où les autres lycéens s'étaient donné la mort.

Les aspects les plus troublants du principe de preuve sociale ne se révèlent nulle part aussi clairement que dans le domaine du crime par imitation. Au cours des années 1970, nous avons été alertés de ce phénomène quand les détournements d'avion ont commencé à se multiplier. Dans les années 1980, ce sont les détournements de produits qui ont retenu notre attention – citons les tristement célèbres affaires des gélules de Tylenol remplies de cyanure et les petits pots Gerber dont le contenu avait été mélangé à du verre. Selon les experts en criminalistique du FBI, la médiatisation nationale de chacun de ce genre d'incidents a engendré en moyenne 30 nouveaux incidents du même type. Depuis lors, nous avons été traumatisés par

la contagion des massacres à grande échelle, d'abord sur les lieux de travail, puis, chose incroyable, dans les écoles de nos enfants.



Fluctuation journalière du nombre d'accidents mortels survenus avant, pendant et après un suicide médiatisé

Note de l'auteur : comme ces graphiques le montrent, le danger maximal apparaît de trois à quatre jours après la publicité du suicide. Après un bref répit, un second pic survient environ une semaine plus tard. Le onzième jour, l'effet d'entraînement disparaît. Ce schéma, propre à chaque type d'accident étudié, nous offre de nouvelles informations quant aux suicides cachés. Ceux qui déguisent leur geste en accident attendent quelques jours avant de passer à l'acte – sans doute pour se donner du courage, mettre au point l'accident ou mettre de l'ordre dans leurs affaires. Quoi qu'il en soit, nous savons que la sécurité des voyageurs est particulièrement compromise trois à quatre jours après l'annonce d'un suicide dans les journaux, puis de nouveau,

mais à un degré moindre, quelques jours plus tard. Autant dire que, si nous devons prendre la voiture pendant ces périodes, la prudence est de mise.

À titre d'exemple, juste après le massacre sanglant commis par deux lycéens de Littleton, dans le Colorado, la police a été confrontée à des dizaines de menaces, complots et tentatives similaires provenant d'élèves en difficulté. Deux de ces tentatives ont abouti : un adolescent de 14 ans à Taber, en Alberta, et un adolescent de 15 ans à Conyers, en Géorgie, ont tué ou blessé au total huit camarades de classe dans les dix jours qui ont suivi le massacre de Littleton. Dans la semaine suivant la terrible fusillade à l'université Virginia Tech, les médias de tout le pays ont rapporté d'autres attentats suicides, dont trois dans la seule ville de Houston. Il est intéressant de noter qu'après le massacre de Virginia Tech, l'événement suivant du même type s'est produit non pas dans un lycée mais dans une université, la Northern Illinois University. Plus récemment, les fusillades se sont étendues aux lieux de divertissement – cinémas et boîtes de nuit.

On ne peut laisser sans explication des drames de cette ampleur. Il convient d'identifier un fil conducteur pour comprendre leurs mécanismes. Dans le cas des meurtres sur le lieu de travail, les enquêteurs ont relevé que les tueries avaient souvent lieu dans l'arrière-salle de services postaux américains. On a donc pointé du doigt les « tensions insupportables » qui avaient cours au sein des services postaux américains – à tel point qu'un nouveau terme est apparu, *going postal*, pour désigner un acte de violence lié au stress sur le lieu de travail. Pour ce qui est des massacres en milieu scolaire, les observateurs ont découvert un étrange point commun : presque toutes les écoles touchées étaient situées dans des communautés rurales ou en banlieue plutôt que dans les poudrières que constituent normalement les quartiers défavorisés. Cette fois, les médias ont donc évoqué les « tensions insupportables » liées au fait de grandir dans

une petite ville ou une banlieue américaine. Selon eux, le stress qui prévaut dans les services postaux américains et les petites villes américaines est à l'origine des réactions explosives de ceux qui y travaillent et y vivent. Autrement dit : des conditions sociales similaires engendrent des réactions similaires.

Mais nous avons déjà exploré la piste des « conditions sociales similaires » en essayant de comprendre certains phénomènes anormaux de mortalité. Rappelez-vous que Phillips a envisagé la possibilité qu'un ensemble de conditions sociales dans un environnement particulier puisse expliquer une vague de suicides. Mais cette explication ne tenait pas la route, et je ne pense pas qu'elle puisse s'appliquer non plus aux massacres en série. Voyons si nous pouvons lui trouver une meilleure alternative, d'abord en essayant de remettre les pieds sur terre : les « tensions insupportables » qui ont cours dans les services postaux ou les petites villes et banlieues aux États-Unis ?! Que dire, alors, de celles qui règnent dans les mines de charbon ou dans les quartiers des grandes villes où les gangs font la loi ? Certes, il existait des tensions sur les lieux où se sont produites ces tueries. Mais elles ne semblent pas plus graves (et elles le sont souvent moins) que dans d'autres environnements où, pourtant, de tels drames n'ont pas eu lieu. Décidément, la théorie des conditions sociales semblables n'est pas recevable.

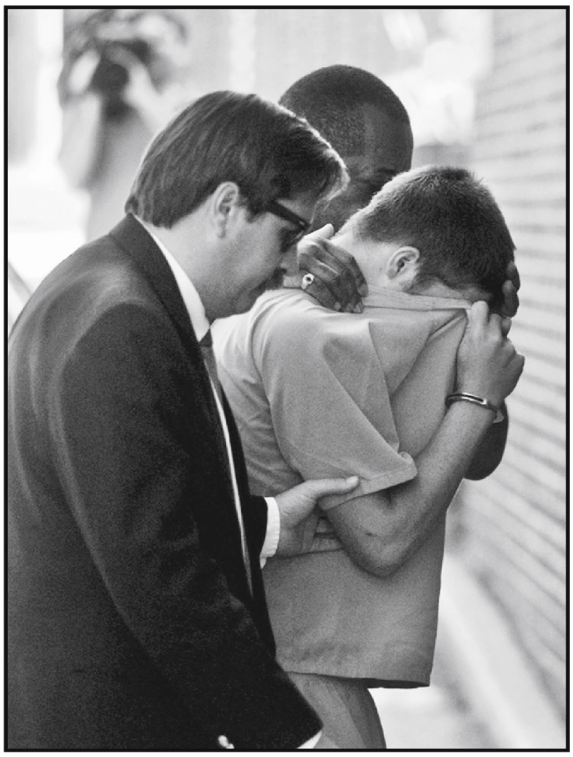
Comment expliquer ce phénomène, alors ? J'aurais tendance à renvoyer au principe de preuve sociale qui affirme que les gens, particulièrement ceux qui manquent de confiance en eux, suivent l'exemple de ceux qui leur ressemblent. Et qui ressemble davantage à un employé des services postaux mécontent qu'un autre employé des services postaux mécontent ? Qui ressemble plus à des adolescents perturbés d'une petite ville américaine que les adolescents perturbés d'une autre petite ville américaine ? L'époque moderne offre cette

constante regrettable que de nombreuses personnes vivent dans un état de souffrance psychologique. Leur façon de l'affronter dépend de multiples facteurs ; l'un d'entre eux est le constat de la façon dont d'autres individus *similaires* ont choisi de l'affronter. Comme nous l'avons vu dans les études de Phillips, un suicide fortement médiatisé va déclencher une vague de suicides imitatifs chez les personnes semblables à la victime – les imitateurs. Je pense qu'il en va de même lorsqu'une tuerie fait l'objet d'une large couverture médiatique.

Comme pour les suicides, les responsables des médias devraient réfléchir sérieusement à leur manière d'annoncer de telles tragédies et à la place qu'elles doivent occuper dans les actualités. De telles nouvelles ne sont pas seulement fascinantes, sensationnelles et intéressantes : elles sont aussi dangereuses, car, c'est désormais prouvé, elles ont un caractère contagieux.

Monkey Island

Des travaux tels que ceux de David Phillips nous permettent d'appréhender l'extraordinaire influence de la « pair-suasion ». Une fois établie l'ampleur de sa force, il devient possible de comprendre ce qui est peut-être l'exemple de persuasion collective le plus spectaculaire des temps modernes : le suicide collectif de Jonestown, au Guyana. Mais certaines caractéristiques essentielles de ce drame méritent d'être rappelées.



Copie non conforme

Le 20 mai 1999, cinq minutes avant le début des cours, Thomas (« TJ ») Solomon, 15 ans, ouvre le feu sur ses camarades de classe et en tue six avant d'être maîtrisé par l'intervention héroïque d'un de ses professeurs. Pour comprendre les causes sous-jacentes de ce drame, il nous faut envisager l'effet qu'a pu avoir sur lui la médiatisation massive d'une série de tragédies similaires survenues tout au long de l'année – d'abord à Jonesboro, dans l'Arkansas, puis à Springfield, dans l'Oregon, ensuite à Littleton, dans le Colorado et enfin, deux jours plus tôt, à Taber, en Alberta. Comme l'a déclaré l'un de ses amis à qui on demandait ce qui pouvait pousser d'un seul coup des élèves désemparés à massacrer leurs pairs : « Les jeunes comme TJ voient et entendent ce genre de trucs en permanence, maintenant. C'est devenu la nouvelle porte de sortie pour eux » (Cohen, 1999).

Le Temple du peuple est une secte née à San Francisco, qui recrutait ses membres parmi les déshérités de la ville. En 1977, le révérend Jim Jones – chef spirituel et politique incontesté du mouvement – est allé s'établir au Guyana avec ses disciples les plus fidèles, dans une communauté située en pleine jungle. Là, le Temple du peuple reste relativement discret jusqu'au 18 novembre 1978. Ce

jour-là, une équipe de quatre enquêteurs dirigée par Leo R. Ryan, représentant de la Californie au Congrès, ainsi qu'un déserteur de la secte, sont abattus alors qu'ils tentent de quitter Jonestown par avion. Certain d'être arrêté et impliqué dans ces meurtres, et convaincu que cela entraînerait la chute de sa secte, Jones décide qu'il sera seul maître de la fin du Temple du peuple. Il rassemble sa communauté et appelle chacun à mourir en s'unissant dans un acte de suicide collectif.

La première à réagir est une jeune femme. Calmement, elle s'approche de la fameuse cuve de Kool-Aid empoisonné, en fait boire une dose à son bébé, en absorbe une elle-même, puis retourne s'asseoir dans le champ, où elle et son enfant, bientôt pris de convulsions, meurent en l'espace de quatre minutes. Les autres adeptes ne tardent pas à suivre son exemple. Quelques fidèles s'enfuient, et une poignée d'autres disent avoir résisté à Jones, mais, selon les survivants, la grande majorité des 910 personnes décédées ce jour-là ont paisiblement obéi à l'injonction de leur gourou.

Cet événement a provoqué la stupeur dans le monde entier. Les chaînes de télévision et les journaux ont multiplié les reportages, les mises au point et les analyses. Pendant des jours, l'affaire était sur toutes les lèvres : « On en est à combien de morts, maintenant ? » ; « Un type qui s'est échappé a dit qu'ils buvaient le poison comme s'ils étaient hypnotisés » ; « Qu'est-ce qu'ils fichaient en Amérique du Sud, d'abord ? » ; « On n'arrive pas à y croire. Comment une chose pareille a-t-elle pu arriver ? ».

« Comment une chose pareille a-t-elle pu arriver ? » Voilà la vraie question. Comment expliquer cette incroyable soumission ? Plusieurs hypothèses ont été avancées. Certaines reposaient sur le charisme de Jim Jones, dont le tempérament lui permettait de se faire vénérer comme un sauveur, respecter comme un père et traiter comme un

souverain. D'autres s'appuyaient sur la personnalité des recrues du Temple du peuple : des gens pauvres et sans éducation, disposés à se démettre de leur liberté d'esprit et d'action au profit d'un lieu sûr où l'on prendrait toutes les décisions à leur place. D'autres encore ont souligné la nature quasi religieuse du Temple du peuple, où la foi incontestée dans le chef spirituel occupait une importance primordiale.

Il ne fait aucun doute que chacun de ces facteurs est susceptible d'expliquer le drame de Jonestown, mais ils me semblent insuffisants. Après tout, la planète regorge de sectes peuplées de misérables et dirigées par une figure charismatique. En outre, cette conjonction de circonstances est loin d'être la première de l'histoire. C'est donc ailleurs qu'il faut chercher la véritable explication.

Une question particulièrement révélatrice peut nous mettre sur la voie : si la communauté était restée à San Francisco, les fidèles auraient-ils obéi à l'ordre de suicide du révérend Jones ? La question est purement spéculative, certes, mais le meilleur spécialiste du Temple du peuple n'avait aucun doute sur la réponse. Le D^{r} Louis Jolyon West, directeur du département de psychiatrie et de sciences comportementales, et chef de l'unité de neuropsychiatrie à l'UCLA, faisait autorité en matière de sectes. Il avait observé le Temple du peuple pendant huit ans. Interrogé juste après la tragédie de Jonestown, il a eu cette déclaration qui me semble particulièrement digne d'intérêt : « Cela ne serait pas arrivé en Californie. Mais ces gens étaient coupés du reste du monde, au cœur de la jungle dans un pays hostile. »

Bien qu'elle se soit noyée dans le flot de commentaires qui a suivi le drame, l'observation de West, s'ajoutant à ce que nous savons du principe de preuve sociale, me semble essentielle pour la compréhension de cette docilité fatale. Selon moi, dans toute

l'histoire du Temple du peuple, le facteur qui a le plus contribué à l'obéissance aveugle des adeptes le jour du drame s'est produit un an plus tôt, quand ils se sont installés en pleine jungle, dans un pays dont les habitants et les coutumes leur étaient étrangers. À en croire ceux qui conçoivent Jim Jones comme une espèce de génie malfaisant, le gourou était parfaitement conscient des lourdes conséquences psychologiques qu'un tel exode aurait sur ses fidèles. Subitement, ils se retrouvaient dans un endroit où tout leur était étranger. L'Amérique du Sud, et plus particulièrement les forêts tropicales du Guyana, ne ressemblait en rien à tout ce qu'ils avaient connu à San Francisco. L'environnement naturel et social où on les avait immergés devait leur paraître terriblement incertain.

Ah, l'incertitude – le pivot du principe de preuve sociale. Nous avons déjà vu que, dans une situation incertaine, les gens calquent leur comportement sur celui des autres. Ainsi plongés dans ce décor inconnu, les membres du Temple étaient particulièrement enclins à suivre l'exemple des autres. Nous avons vu aussi que les individus que nous avons tendance à imiter le plus aveuglément possèdent une caractéristique : ils nous sont semblables. C'est là que réside la terrible ingéniosité du déménagement orchestré par Jones. Dans un pays comme le Guyana, les résidents de la communauté n'avaient d'autres semblables qu'eux-mêmes.

Ce qu'un membre de la secte considérait comme juste était déterminé de manière exagérée par ce que les autres membres – largement influencés par Jones – faisaient et croyaient. Dans ce contexte, l'ordre terrible, l'absence de panique, le calme qui ont présidé au moment où les fidèles se dirigeaient vers la cuve de poison semblent plus compréhensibles. Ils n'ont pas été hypnotisés par Jones ; ils ont été convaincus – en partie par lui mais, surtout, par le phénomène de « pair-suasion » – que le suicide était un geste

approprié. L'incertitude qu'ils ont certainement dû ressentir en entendant l'ordre de suicide les a probablement amenés à chercher autour d'eux des éléments susceptibles de les guider sur la conduite à tenir.

Il convient de noter qu'ils ont trouvé deux impressionnants éléments de preuve sociale, et qui allaient dans le même sens. Le premier était l'attitude des condisciples qui, immédiatement et délibérément, sont allés boire le poison. Dans tout groupe dirigé par un chef charismatique, on trouve une poignée de fanatiques. Il est difficile de savoir si, dans le cas qui nous intéresse, ceux-ci avaient reçu l'instruction expresse de servir d'exemple, ou s'ils étaient spontanément les plus dociles. Mais peu importe : l'impact psychologique de leur geste a dû être puissant. Si le suicide d'un « autre semblable », relaté dans les journaux, peut inciter des individus extérieurs à se donner la mort, imaginez l'influence d'un tel acte commis sans hésitation par un proche dans un environnement tel que Jonestown.

La seconde preuve sociale a été fournie par les réactions de la foule elle-même. Au vu des circonstances, je soupçonne qu'il s'est produit, à grande échelle, un effet du phénomène d'ignorance collective. Chacun des habitants de Jonestown s'est fié au comportement de ses voisins pour évaluer la situation ; constatant que tous étaient calmes – parce que eux aussi observaient discrètement au lieu d'agir –, ils ont « appris » que l'attitude appropriée consistait à attendre tranquillement son tour. Cette interprétation de la preuve sociale, certes mauvaise mais convaincante, a abouti à une affreuse passivité de l'assemblée, qui, perdue dans la jungle du Guyana, allait se donner méthodiquement la mort.

De mon point de vue, la plupart des analyses de la tragédie de Jonestown sont trop focalisées sur la personnalité de Jim Jones. Sans

nul doute, c'était un homme doté d'un rare pouvoir de persuasion, mais la force de son influence me semble moins liée à sa remarquable personnalité qu'à sa maîtrise des principes fondamentaux de la psychologie. En tant que chef spirituel, son génie a été de comprendre les limites de son propre pouvoir. Aucun dirigeant ne peut espérer persuader, constamment et à lui seul, tous les membres d'un groupe. Un chef autoritaire peut toutefois raisonnablement s'attendre à convaincre une bonne partie de ce groupe. Le simple fait de constater qu'un certain nombre des membres du groupe a été convaincu peut suffire à convaincre le reste. Ainsi, les chefs les plus influents sont ceux qui savent faire en sorte de tirer profit du principe de preuve sociale.

Une mort méthodique

Les corps bien alignés de Jonestown témoignent de l'acte de persuasion le plus spectaculaire de notre époque.

C'est là que Jones semble avoir été particulièrement bien inspiré. Son coup de maître a été de délocaliser le Temple du peuple de la ville de San Francisco à la jungle sud-américaine, où les conditions

d'incertitude et de similarité exclusives allaient, mieux que nulle part ailleurs, faire jouer le principe de preuve sociale en sa faveur. Là, une communauté d'un millier de disciples, beaucoup trop importante pour être maintenue en permanence sous le joug d'un seul homme, pouvait être transformée en troupeau. Or, comme le savent les employés des abattoirs, les troupeaux sont faciles à manipuler : il suffit d'orienter certains de ses membres dans la direction souhaitée, et les autres, réagissant moins à l'animal de tête qu'à ses voisins immédiats, leur emboîteront machinalement et paisiblement le pas. Les étonnants pouvoirs du révérend Jones tiennent donc non à sa personnalité extraordinaire, mais à sa connaissance des mécanismes de la « pair-suasion ».

Bien qu'ils soient loin d'être aussi tragiques, d'autres exemples confirment l'influence remarquable de la notion de voisinage. Une étude des facteurs qui influent sur les parts de marché de grandes marques a révélé que le passage du temps avait étonnamment peu d'impact sur les performances de ces marques – moins de 5 % sur trois ans. Le secteur géographique, en revanche, joue un rôle important, avec une influence de 80 % sur les parts de marché. Les consommateurs ont tendance à opter pour une marque en fonction des choix de ceux qui leur ressemblent, dans leur voisinage proche. Les effets constatés dans des zones distinctes étaient tels que les chercheurs ont remis en question le concept et la pertinence des « marques nationales », arguant que les responsables marketing devraient envisager de recourir davantage à des stratégies décentralisées ciblant des régions spécifiques. En effet, les études indiquent qu'en termes de comportement, de valeurs et de personnalité, les gens sont similaires d'une région à l'autre – probablement en raison d'effets de contagion[53].

Une erreur grossière

Je vis en Arizona, surnommé « l'État du Grand Canyon », en référence au célèbre et impressionnant site touristique situé à l'extrémité nord de l'État, lequel évoque une chaîne de montagnes à l'envers. On trouve d'autres merveilles naturelles à l'intérieur des frontières de l'État. L'une d'entre elles, le parc national de Petrified Forest, est une merveille géologique rassemblant des milliers de troncs d'arbres pétrifiés et fossilisés datant du Trias supérieur, il y a 225 millions d'années. Les conditions environnementales de l'époque – la présence d'un delta et celle de sédiments volcaniques riches en silice – se sont conjuguées pour que les arbres morts se retrouvent enfouis sous les dépôts sédimentaires ; peu à peu, la silice en a envahi l'intérieur, remplaçant la matière végétale par du quartz et de l'oxyde de fer, qui ont transformé les troncs en spectaculaires fossiles multicolores.

L'écologie de ce parc est à la fois robuste et vulnérable. Ses solides structures de pierre pèsent plusieurs tonnes, mais elles sont soumises aux dégâts occasionnés par les visiteurs qui, bien trop souvent, manipulent, déplacent ou empochent des éclats pétrifiés et des cristaux trouvés sur le sol de la forêt. Bien que les deux premiers de ces gestes semblent bénins, ils sont fort gênants pour les chercheurs du parc qui étudient les anciens schémas de mouvement des arbres afin d'identifier les endroits précis où ils ont été déposés. Mais c'est le vol qui constitue la menace la plus préoccupante. Pour y faire face, les gestionnaires du parc ont placé à l'entrée du site un énorme panneau demandant aux visiteurs de ne pas subtiliser les fossiles.

Il y a quelque temps, l'un de mes anciens étudiants a décidé de visiter ce parc avec sa fiancée, qu'il décrit comme la personne la plus honnête qu'il ait jamais connue – du genre à rendre systématiquement un trombone ou un rouleau de scotch après l'avoir emprunté. Pourtant, alors que tous deux se trouvaient devant le

grand panneau « Interdiction de voler, s'il vous plaît », quelque chose dans la formulation de la demande a provoqué chez la jeune femme une réaction qui lui ressemblait si peu que son compagnon en est resté pétrifié. Voici ce que disait le panneau :

VOTRE PATRIMOINE EST VANDALISÉ JOUR APRÈS JOUR PAR DES VOLS QUI REPRÉSENTENT 14 TONNES DE BOIS PÉTRIFIÉ PAR AN, LA PLUPART DU TEMPS MORCEAU PAR MORCEAU.

Ce à quoi notre visiteuse, par ailleurs scrupuleusement honnête, a réagi en chuchotant : « Alors on ferait bien de prendre notre part, nous aussi. »

Qu'est-ce qui, dans la formulation de cet écriteau, a bien pu transformer cette respectable jeune femme en criminelle écologique résolue à piller un trésor national ? Si vous avez bien lu ce chapitre, vous n'aurez pas à chercher la réponse bien loin – nous avons affaire à un exemple de preuve sociale mal employée. Le libellé du panneau contient en effet une erreur grossière comme en commettent souvent les communicateurs des services publics : pour mobiliser les visiteurs contre une activité indésirable, ils en déplorent la fréquence regrettable. Par exemple, dans une vieille publicité intitulée « Produit national beurk », la mascotte du service des Forêts américain, Woodsy Owl, proclamait : « Cette année, les Américains produiront plus de déchets et de pollution que jamais auparavant. » En Arizona, le ministère des Transports a empilé les déchets ramassés chaque semaine pour former des « tours d'ordures » bien visibles le long des routes. Et pendant six semaines consécutives, le plus grand journal de l'État a demandé aux habitants de soumettre pour publication des photos des endroits les plus pollués de la région pour une série intitulée « Poubelle Arizona ».

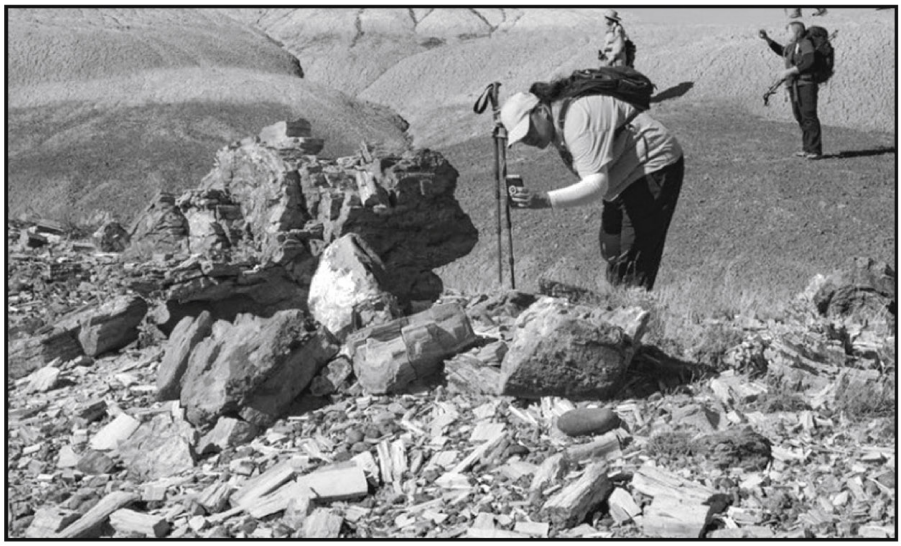
Cette erreur n'est pas propre aux programmes environnementaux. Les campagnes d'information insistent sur le fait que la consommation d'alcool et de drogue est insupportablement élevée, que le taux de suicide des adolescents est alarmant et que trop peu de citoyens exercent leur droit de vote. Bien que ces affirmations soient généralement vraies et bien intentionnées, les créateurs de ces campagnes sont passés à côté de quelque chose de très important : en déplorant, dans leurs annonces, le grand nombre de personnes qui commet des actes répréhensibles, ils soulignent de façon sous-jacente qu'un grand nombre de personnes *fait* quelque chose. En attirant l'attention du public sur le caractère répandu de l'acte plutôt que sur sa nature préjudiciable, ces communicateurs risquent d'aggraver la pratique en question *via* les mécanismes de la preuve sociale.

Pour explorer cette hypothèse, mes collègues et moi avons mené une expérience au parc de Petrified Forest, où, en moyenne, 2,95 % des visiteurs se livrent à des vols de fossiles.

Nous avons placé deux types de panneaux différents dans les zones du parc où les vols sont fréquents. Comme celui placé à l'entrée du parc, notre premier type de panneau invitait les visiteurs à ne pas voler de fossiles, le tout souligné d'une illustration montrant trois voleurs en action. Dans les zones où nous l'avons placé, les vols ont presque triplé, atteignant 7,92 %. L'autre type de panneau invitait également les visiteurs à ne pas emporter de bois pétrifié mais, contrairement au premier, il sous-entendait que peu de gens volaient dans le parc, avec une illustration qui en représentait un voleur solitaire. Ce panneau, qui marginalisait le vol au lieu de le normaliser, a réduit les vols à 1,67 %.

D'autres études se sont penchées sur les méfaits involontaires des messages destinés à prévenir un comportement néfaste en déplorant sa fréquence. Après un programme éducatif au cours duquel

plusieurs jeunes femmes ont décrit leurs troubles alimentaires, certaines participantes en sont venues à présenter elles-mêmes des symptômes accrus. À l'issue d'une campagne de prévention informant les adolescents du New Jersey du nombre alarmant d'adolescents mettant fin à leurs jours, les sujets ont eu davantage tendance à considérer le suicide comme une solution potentielle à leurs propres problèmes. Après avoir participé à un jeu de rôle où les sujets devaient feindre de résister aux pressions répétées de leurs pairs les incitant à boire, des collégiens en sont venus à croire que la consommation d'alcool était plus courante parmi leurs pairs qu'ils le pensaient au départ. Autrement dit, les informations à caractère persuasif doivent éviter de recourir à une formulation susceptible de normaliser un comportement indésirable.



Rock'n'vol

Si ces visiteurs du parc national de Petrified Forest se contentent de prendre des photos, d'autres prennent carrément les fossiles.

Cette tendance à déplorer l'étendue du comportement indésirable peut être malencontreuse sous un autre aspect : souvent, le comportement en question est loin d'être réellement fréquent. S'il

apparaît comme tel, c'est que ses occurrences sont présentées de manière passionnée. Prenons, par exemple, les vols de fossiles dans le parc national de Petrified Forest. En général, peu de visiteurs emportent des morceaux de bois pétrifié – moins de 3 %. Pourtant, comme le parc reçoit près de 670 000 visiteurs par an, le nombre total de vols est élevé. Par conséquent, la signalisation à l'entrée du site affirme à raison qu'un grand nombre de fossiles sont subtilisés par les visiteurs. Malgré cela, en attirant l'attention des visiteurs sur le fait que les vols se produisaient avec une régularité destructrice, les responsables du parc ont probablement commis une double erreur. Non seulement ils ont opposé la force de la preuve sociale aux objectifs du parc (en laissant entendre, à tort, que le vol était omniprésent), mais ils ont manqué l'occasion d'exploiter la force de la preuve sociale réelle au profit des objectifs du parc (en omettant de souligner que la plupart des visiteurs étaient honnêtes). Grossière erreur[54].

Un raccourci vers le futur

Il existe une seconde forme d'erreur quant à l'emploi de la preuve sociale, et je l'ai moi-même commise souvent. Cela se produisait généralement lors de conférences que je donnais sur le principe et où certaines personnes du public soulevaient des questions importantes : « Que dois-je faire si je n'ai pas de preuve sociale à laquelle me référer ? Que faire si je possède une toute jeune entreprise ou si je lance un nouveau produit qui n'a aucune histoire en termes de parts de marché, de chiffres de vente ou de popularité générale ? » Je répondais invariablement : « Eh bien, vous ne devriez certainement pas mentir sur l'absence de preuve sociale, mais recourir plutôt à l'un des autres principes dont vous pourriez disposer, comme l'autorité ou la sympathie. La rareté pourrait bien fonctionner aussi. »

Selon de récentes études, j'étais malavisé de recommander à mon public de ne pas tenir compte des preuves sociales quand elles ne sont pas clairement présentes. Plutôt que s'appuyer uniquement sur la preuve sociale existante, un communicateur peut obtenir des résultats tout aussi concluants en s'appuyant sur la preuve sociale *future*.

Les chercheurs ont identifié une bizarrerie lourde de conséquences dans la perception humaine. Quand nous remarquons un changement et qu'il apparaît comme une tendance, nous nous attendons à ce qu'il continue d'opérer dans la même direction. Cette simple présomption a alimenté tous les marchés financiers haussiers et bulles immobilières : quand on observe une succession de valorisations croissantes, on les projette dans l'avenir sous la forme de nouvelles escalades. Les parieurs qui ont remporté des gains consécutifs s'imaginent qu'ils sont en veine et que leur prochain pari va générer un nouveau gain. Les golfeurs amateurs, comme moi, peuvent témoigner du même phénomène : après avoir vu nos scores s'améliorer lors des deux parties précédentes, nous nous attendons – à l'encontre de toute logique en termes de performance et d'expérience – à faire encore mieux lors du prochain jeu. En effet, nous croyons tous que, lorsqu'une tendance est lancée, elle va se poursuivre sur la même trajectoire et ce, même pour les comportements qui ne sont adoptés que par une minorité de personnes – comme économiser l'eau, choisir des repas sans viande et répondre à des enquêtes sans contrepartie.

Conformément à la grossière erreur évoquée précédemment, les gens hésitent à adopter une conduite donnée si elle n'est constatée que chez une minorité de personnes. Cependant, s'ils apprennent qu'au sein de cette minorité de plus en plus d'individus s'engagent dans cette voie, ils prennent le train en marche et se mettent à opter

pour le comportement en question. Prenons l'exemple d'une étude que je connais très bien, car j'étais membre de l'équipe de recherches. Nous avons invité des étudiants à participer à une expérience dans laquelle un tiers des sujets étaient informés que seule une minorité de leurs camarades économisaient l'eau chez eux. Le deuxième tiers recevait des informations selon lesquelles une minorité d'autres étudiants économisaient l'eau, mais que leur pourcentage avait augmenté au cours des deux dernières années. Enfin, le troisième tiers (notre groupe de contrôle) ne recevait aucune information concernant les économies d'eau.

À ce stade, nous étions prêts à étudier secrètement le comportement de nos trois échantillons en matière de consommation d'eau. Pour cela, nous avons demandé à ces étudiants de participer à un test de consommation pour une nouvelle marque de dentifrice qu'ils devaient noter après s'être brossé les dents au-dessus d'un lavabo du laboratoire. Ils ignoraient que celui-ci était équipé d'un compteur permettant de mesurer la quantité d'eau utilisée pendant le test.

Les résultats ont été éloquents. Comparés aux sujets du groupe de contrôle (qui, je le rappelle, n'avaient reçu aucune information concernant les efforts de leurs camarades pour économiser l'eau), ceux qui avaient appris que seule une minorité de leurs pairs faisaient des économies consommaient désormais encore plus d'eau. D'ailleurs, ce sont eux qui en utilisaient le plus. En toute logique, si seulement une minorité se donnait la peine de réduire sa consommation d'eau, c'est que la majorité n'en faisait rien – ils adoptaient donc le comportement de la majorité. En revanche, nous avons constaté le schéma inverse chez les sujets qui avaient appris que seule une minorité d'autres étudiants économisait l'eau, mais que leur pourcentage avait augmenté au cours des deux dernières

années : ce sont eux qui ont consommé le moins d'eau en se brossant les dents.

Quel sens donner à cette découverte ? Elle semble aller à l'encontre des précédentes études que nous avons évoquées, qui démontrent que les gens préfèrent se conformer à la majorité. Indique-t-elle que, lorsqu'une tendance émerge, la preuve sociale perd de sa toute-puissance ? Oui et non. La preuve sociale existante ne l'emporte peut-être plus, mais c'est une autre version de ce concept qui prédomine. Comme nous supposons qu'une tendance va se poursuivre dans la même direction, celle-ci nous informe non seulement du comportement passé et présent des autres, mais aussi, potentiellement, de leur attitude future. Ainsi, les tendances nous donnent accès à une forme de preuve sociale spécifique et puissante : la preuve sociale future. Quand nous avons demandé aux sujets de notre étude de prédire le pourcentage de leurs camarades qui allaient réduire leur consommation d'eau dans les six prochaines années, seuls ceux qui avaient été informés de la tendance croissante à l'économie ont pronostiqué une hausse. De fait, beaucoup d'entre eux ont prédit que, d'ici là, économiser l'eau deviendrait le comportement prédominant.

Sur la base de ces résultats, j'ai renoncé à prodiguer mes anciens conseils aux personnes disposant de produits nouveaux à la popularité limitée. Plutôt que de les inciter à abandonner le principe de la preuve sociale au profit d'un des autres principes, je leur demande si, sur une période de temps raisonnable, ils ont des preuves honnêtes d'une popularité croissante. Dans l'affirmative, je leur recommande de baser leur communication sur cet élément, car les consommateurs vont le considérer comme un indicateur de valeur réelle et de popularité future. S'ils répondent par la négative, je leur

demande de repenser leur offre et, peut-être, de la modifier de manière significative ou d'y renoncer complètement[55].

Résistance

Ce chapitre s'est ouvert sur l'examen d'un changement mineur sur un menu de restaurant, poursuivi sur la description de stratégies efficaces en matière de vente de bibles en porte-à-porte, avant de se pencher sur des histoires de meurtres et de suicides – le tout sous les auspices de la preuve sociale. Comment résister à un levier d'influence capable d'opérer sur un éventail de comportements aussi large ? Cette difficulté est d'autant plus grande que, la plupart du temps, il n'est pas souhaitable de se prémunir contre les informations que nous offre la preuve sociale. En effet, elles sont généralement valides et précieuses. Grâce à elles, nous pouvons nous orienter en toute confiance dans nos multiples décisions sans avoir à peser le pour et le contre de chacun de nos gestes. En ce sens, le principe de preuve sociale nous dote d'un merveilleux dispositif de pilotage automatique, un peu comme celui qui se trouve à bord de la plupart des avions.

Pourtant, il arrive que le pilotage automatique crée de réels problèmes. Ceux-ci apparaissent lorsque les informations de vol enregistrées dans le système de contrôle sont erronées. Dans pareils cas, nous sommes déroutés. Selon l'importance de l'erreur, les conséquences peuvent être graves. Mais comme le pilote automatique de la preuve sociale est plus souvent un allié qu'un ennemi, nous ne pouvons pas simplement le débrancher. Aussi, nous voilà face à un problème classique : comment exploiter un équipement qui peut aussi bien préserver que menacer notre sécurité.

Par bonheur, il existe une échappatoire à ce dilemme. Dans la mesure où les dangers du pilote automatique surviennent principalement quand des données incorrectes ont été introduites

dans le système, notre meilleure défense est de savoir reconnaître quand il y a erreur. Si nous pouvons identifier les circonstances dans lesquelles le pilote automatique de la preuve sociale se base sur de fausses informations, nous pouvons débrancher le mécanisme et reprendre les commandes quand c'est nécessaire.

Sabotage

Il existe deux types de situations où des données incorrectes vont amener la preuve sociale à nous induire en erreur. La première survient lorsque la preuve sociale a été délibérément falsifiée. Ces situations sont invariablement fabriquées par des exploiteurs désireux de créer l'impression, au mépris de la réalité, qu'une multitude de personnes se comportent comme ces exploiteurs souhaitent nous voir agir. Le rire « édulcoré » du public lors des enregistrements de sitcoms en est un exemple, mais c'est loin d'être le seul, et la plupart des falsifications sont flagrantes.

Comme le pilotage automatique peut être activé et désactivé à volonté, nous pouvons naviguer en toute confiance sur la voie indiquée par le principe de la preuve sociale, jusqu'à nous apercevoir qu'elle est basée sur des données inexactes. Il s'agit alors de prendre les commandes, d'apporter les corrections nécessaires et de réinitialiser le pilote automatique. Cette protection ne requiert que d'être vigilant à l'égard des fausses preuves sociales contrefaites. Rappelez-vous, par exemple, l'Ebox de notre premier chapitre : les fausses évaluations de produits en ligne présentent des caractéristiques qui, une fois rassemblées, nous permettent de les identifier comme fausses : manque de détails, beaucoup de pronoms à la première personne et davantage de verbes que de noms.

Nous disposons d'autres sources d'information pour nous protéger. Par exemple, en 2019, la Commission fédérale du commerce des États-Unis a accusé la société de cosmétiques Sunday

Riley Skincare d'avoir publié de faux avis de clients sur ses produits ; en réalité, ils étaient rédigés par ses employés, lesquels avaient été poussés à le faire par la direction. L'affaire a fait grand bruit dans les médias. Nous ferions bien d'être attentifs aux actualités consacrées à ces pratiques trompeuses.

Prenons un autre exemple. Un peu plus tôt, j'ai mentionné la prolifération des publicités de type « homme de la rue », qui mettent en scène des individus ordinaires faisant l'éloge d'un produit, souvent sans savoir que leurs déclarations sont enregistrées. En vertu du principe de preuve sociale, ces témoignages de « personnes comme vous et moi » constituent des campagnes publicitaires très efficaces. Elles comportent toujours une distorsion relativement subtile : comme nous n'entendons que les personnes qui aiment le produit, elles nous fournissent une image extrêmement biaisée du soutien social dont celui-ci bénéficie.

Dave Barry

Knight Ridder
News Service

Recently I was watching TV, and a commercial came on, and the announcer, in a tone of voice usually reserved for major developments in the reaction to this announcement is: "Huh?" Meaning: "What does Angela Lansbury have to do with Bufferin?" But this commercial featured several consumers who had apparently been stopped at random on the street, and *every one of them had a question for Angela Lansbury about Bufferin.* Basically, what they asked was, "Miss Lansbury, is Bufferin a good product that I should purchase, or what?"

These consumers seemed very earPersian Gulf, said, "Now consumers can ask Angela Lansbury their questions about Bufferin!"

As a normal human, the natural nest. It was as if they had been going around for months wringing their hands and saying, "I have a question about Bufferin! If only I could ask Angela Lansbury!"

What we are seeing here is yet another example of a worsening problem that has been swept under the rug for too long in this nation: The invasion of Consumers From Mars. The *look* like humans, but they don't *act* like humans, and they are taking over.

L'extraterrestre de la rue (les consommateurs de Mars)

Il existe aussi une forme de falsification plus grossière et plus moralement discutable. Certains annonceurs ne se donnent même pas la peine de recueillir des témoignages authentiques, se contentant d'engager des acteurs pour jouer le rôle d'individus lambda interrogés « au hasard » sur les qualités d'un produit. La société Sony Pictures Entertainment s'est fait prendre alors qu'elle voulait faire jouer à ses employés le rôle de fans faisant l'éloge de son film *The Patriot* pour une publicité qui serait ensuite diffusée sur une chaîne de télévision. Le patron fautif s'est justifié en qualifiant de « norme industrielle » cette pratique trompeuse, arguant qu'elle n'était pas propre à Sony Pictures ni même à l'industrie du divertissement. Une autre version de ce type de faux témoignages consiste à engager des acteurs pour faire la queue devant les cinémas ou les magasins afin de simuler un intérêt général. Ce recours des profiteurs à une popularité artificielle a par exemple eu lieu lors du lancement du premier iPhone d'Apple en Pologne. L'agence de publicité responsable du compte Apple a reconnu avoir falsifié la preuve sociale pour mettre en avant le produit de son client. Comment s'y est-elle prise ? Voilà ce qu'en dit un porte-parole : le jour du lancement, « nous avons créé de fausses files d'attente [d'acteurs rémunérés] devant vingt magasins du pays pour attirer le chaland ».

Je sais pour ma part que, chaque fois que je suis confronté à une telle tentative de manipulation, mon cerveau lance un signal d'alarme : *Alerte* ! *Alerte* ! *Fausse preuve sociale dans cette situation. Déconnexion temporaire du pilote automatique.* C'est une manœuvre très simple à réaliser. Il suffit de décider d'être attentif aux manifestations de preuves sociales biaisées et d'attendre tranquillement que le pot

aux roses soit découvert. Alors, nous pourrons répliquer – et sans prendre de gants.

En effet, il ne faut pas se contenter de simplement écarter l'information falsifiée, même si cette stratégie de défense s'impose certainement. Il s'agit de contre-attaquer de manière agressive : chaque fois que possible, nous devrions stigmatiser les trafiquants de preuves sociales. Nous devrions boycotter les produits vantés par des publicités basées sur de fausses enquêtes ou ceux pour lesquels on a créé de fausses files d'attente. En outre, les fabricants des produits en question devraient faire l'objet de commentaires en ligne expliquant notre réaction et les enjoignant à ne plus recourir aux services de l'agence de publicité ou de marketing qui présente leurs articles de façon aussi trompeuse.

Même s'il ne faut pas systématiquement se fier aux actes des autres pour déterminer notre propre conduite, surtout quand la gravité d'une situation mérite une véritable réflexion, ou que nous avons une réelle expertise du contexte. Toutefois, dans de multiples circonstances le comportement d'autrui doit absolument pouvoir constituer une source fiable d'information. Si, dans de telles circonstances, nous nous apercevons que nous ne pouvons pas nous fier aux informations fournies parce qu'elles ont été falsifiées, préparons-nous à riposter. À titre personnel, ce n'est pas seulement l'idée d'avoir été dupé qui me motive à réagir : je suis révolté à la pensée d'être acculé à prendre des décisions inacceptables par des gens résolus à abattre les barrières qui me protègent des sollicitations permanentes de la vie moderne. En punissant ceux qui s'y risquent, je me sens dans mon bon droit. Si vous êtes comme moi, et comme beaucoup d'autres, vous devriez en faire autant.

Lever les yeux

Outre les situations où les signaux sociaux sont délibérément falsifiés, il en existe d'autres dans lesquelles le principe de preuve sociale va souvent nous inciter à faire fausse route. Il s'agit de celles où une erreur innocente va, par effet boule de neige, produire des preuves sociales qui nous amèneront à prendre une mauvaise décision. Le phénomène d'ignorance collective, qui pousse les témoins à rester passifs face à une situation d'urgence, en est une illustration.

Mais la meilleure d'entre elles, à ma connaissance, nous vient de Singapour. Là, il y a quelques années, et sans logique apparente, les clients d'une banque locale se sont mis à vider leur compte d'un coup. L'assaut subi par ce respectable établissement est demeuré un mystère jusqu'à ce que, bien plus tard, des chercheurs interrogeant les protagonistes de cet incident découvrent son étrange origine : ce jour-là, à la suite d'une grève des bus inattendue, un attroupement d'usagers s'était formé à l'arrêt situé juste devant la banque. Les passants, prenant cette foule pour un rassemblement de clients venus retirer leurs économies d'une banque en faillite, se sont mis à faire la queue pour récupérer leur argent, ce qui a créé un effet d'entraînement. Peu après, la banque a été obligée de fermer pour éviter un krach.

Cet exemple fournit certaines indications sur nos réactions à l'égard de la preuve sociale. En premier lieu, nous semblons penser que, si beaucoup de personnes agissent de façon similaire, c'est parce qu'elles sont sûrement au courant de quelque chose que nous ignorons. Dans les moments d'incertitude en particulier, nous sommes disposés à accorder une confiance démesurée au savoir collectif de la foule. Deuxièmement, il nous montre que la foule a souvent tort, parce que ses membres n'agissent pas sur la base d'une information privilégiée mais réagissent, individuellement, au principe de preuve sociale.

Tirons-en une leçon : il ne faut jamais faire entièrement confiance à un système de pilotage automatique tel que la preuve sociale. Même s'il n'a pas été volontairement saboté, il peut lui arriver d'avoir des ratés. Ne devons vérifier la machine de temps à autre pour nous assurer qu'elle ne s'est pas déréglée, et qu'elle reste en phase avec les autres indicateurs disponibles autour de nous : les faits objectifs, notre expérience passée et nos jugements personnels.

Heureusement, cela n'exige guère de temps et d'efforts. Un simple coup d'œil alentour suffit. Cette précaution, pour minime qu'elle soit, vaut la peine d'être prise, car les conséquences d'une confiance aveugle dans la preuve sociale peuvent être dramatiques. Par exemple, une étude exceptionnelle menée par des experts en sécurité aérienne a permis d'expliquer les décisions malencontreuses prises par de nombreux pilotes qui se sont écrasés après avoir essayé d'atterrir dans des conditions météorologiques dégradées. Ces pilotes ne se sont pas suffisamment concentrés sur les indications physiques croissantes pointant en défaveur d'un atterrissage. Au lieu de cela, ils ont accordé une importance exagérée à la preuve sociale croissante qui les incitait à tenter d'atterrir : le fait que chacun des pilotes qui les précédaient avait atterri en toute sécurité.

De toute évidence, un pilote qui en suit d'autres serait bien avisé de consulter régulièrement les instruments de son tableau de bord, mais aussi d'observer le temps qu'il fait à l'extérieur. De même, chaque fois que nous sommes enfermés dans les signaux envoyés par le groupe, nous devrions périodiquement lever les yeux et regarder autour de nous. Sans ce garde-fou pour nous protéger des preuves sociales qui n'en sont pas, nous risquons fort de connaître le même sort que ces malheureux pilotes et cette banque de Singapour : le krach[56].

TÉMOIGNAGE d'un ancien employé d'hippodrome

À l'époque où je travaillais dans un hippodrome, j'ai découvert une méthode permettant de tirer profit de fausses preuves sociales : pour accroître leurs gains, certains parieurs incitaient les autres à parier sur de mauvais chevaux.

Dans une course, la cote d'un cheval dépend de l'argent qu'on mise sur lui. Plus la somme est élevée, plus sa cote monte, moins il rapporte. Étonnamment, la plupart des parieurs ne connaissent pas grand-chose aux courses ni au fonctionnement des paris. Ainsi, ils se contentent souvent de miser sur le favori d'une course, surtout quand ils n'ont guère d'informations sur les autres concurrents. Comme les mises apparaissent en temps réel sur les panneaux d'affichage, chacun voit en permanence quel est le favori du moment. Le système qu'utilise un parieur chevronné pour modifier les cotes est d'une simplicité enfantine. D'abord, il repère quel cheval a les meilleures chances de gagner. Ensuite, il en choisit un qui est mal coté (par exemple, à quinze contre un) et ne risque guère de se classer. Dès l'ouverture des guichets, il place 100 dollars sur l'outsider, lequel se retrouve aussitôt favori à deux contre un.

C'est là qu'intervient la preuve sociale : les indécis vont consulter le tableau pour voir quel cheval a été désigné favoris par de précédents parieurs et suivre leur exemple. Il en résulte un « effet boule de neige ». Notre expert des paris va alors retourner au guichet et miser une forte somme sur son véritable favori, lequel a toutes les chances de lui rapporter gros maintenant que le « tocard » est en tête du classement. Si son cheval l'emporte, il aura largement multiplié les 100 dollars investis au départ.

J'ai été personnellement témoin de cette manœuvre. Je me souviens qu'une fois un parieur a placé 100 dollars sur un cheval coté à dix contre un, le transformant ainsi en favori. Les rumeurs se sont mises à circuler autour du champ de courses : quelqu'un devait avoir un bon tuyau. Juste après, tout le monde, moi compris, pariait sur ce cheval. Il a fini bon

dernier, et en traînant la jambe. La plupart des parieurs ont perdu pas mal d'argent – sauf un, qui a très bien tiré son épingle du jeu. Nous ne saurons jamais qui c'est, mais ses poches sont pleines. Il avait compris la théorie de la preuve sociale.

Note de l'auteur : une fois de plus, nous constatons que la preuve sociale agit de façon particulièrement puissante, dans une situation donnée, sur les indécis et les néophytes, qui doivent chercher dans le comportement des autres des indices sur l'attitude appropriée. Dans ce cas précis, nous voyons bien comment les profiteurs peuvent exploiter cette tendance à leur avantage.

POUR RÉSUMER

- Le principe de preuve sociale stipule que, pour décider ce qu'ils doivent croire ou du comportement à adopter dans une situation donnée, les individus se fient avant tout à ce que leur entourage croit ou fait dans cette situation. L'efficacité de ce levier a été constatée tant chez les enfants que chez les adultes, et dans des domaines aussi divers que les décisions d'achat, les dons aux associations caritatives et la rémission des phobies. Le principe de la preuve sociale peut être appliqué pour obtenir le consentement d'une personne si on l'informe que de nombreux autres individus (plus il y en a, mieux c'est) se conforment ou se sont conformés à la requête émise. Par conséquent, le simple fait de souligner la popularité d'un élément accroît celle-ci.
- Trois conditions permettent d'optimiser le pouvoir d'influence de la preuve sociale. La première est l'incertitude : lorsque les gens sont incertains ou se trouvent dans une situation ambiguë, ils sont plus susceptibles de prêter attention aux actions des autres et de les considérer comme appropriées. Dans une situation ambiguë, par exemple, la décision des passants d'apporter une aide d'urgence est davantage influencée par l'attitude des autres témoins que dans un contexte où l'urgence est clairement établie.
- La deuxième condition est la « multitude » : les individus sont plus enclins à suivre l'exemple des autres s'ils sont nombreux. Lorsque nous voyons plusieurs personnes effectuer une action, nous sommes disposés à les imiter parce que cette action semble plus (1) appropriée/valide, (2) faisable et (3) socialement acceptable.
- La troisième condition d'optimisation est la similarité. Les individus se conforment aux croyances et aux actions des personnes qui leur ressemblent, en particulier leurs pairs – un phénomène que nous avons appelé « pair-suasion ». Les statistiques sur les suicides compilées par le sociologue David Phillips témoignent de la formidable influence des actions d'« autres semblables » sur les nôtres. Ces statistiques indiquent que, après des suicides très médiatisés, des personnes perturbées, semblables à la victime évoquée par la presse, décident elles-mêmes de passer à l'acte. Une analyse du suicide collectif de Jonestown, au Guyana, suggère que le révérend Jim Jones, chef charismatique de la secte, a utilisé à la fois l'incertitude et la similarité pour déclencher un effet de troupeau amenant l'essentiel de la population de Jonestown à se donner la mort.
- En termes de preuve sociale, une grossière erreur commise par de nombreux communicateurs consiste, pour mettre fin à un comportement indésirable (alcool au volant, suicide chez les adolescents, etc.), à en déplorer la fréquence à laquelle il est pratiqué. En effet, ils ne comprennent pas qu'en disant « Regardez tous les gens qui se conduisent mal », ils transmettent un message sous-jacent,

« Regardez tous les gens qui le font », qui peut aggraver la situation *via* le principe de la preuve sociale.

- Lorsque les communicateurs ne sont pas en mesure d'utiliser la preuve sociale existante parce que leur idée, leur cause ou leur produit ne bénéficie pas d'un soutien généralisé, ils peuvent recourir à la preuve sociale future en exposant de façon honnête le soutien tendanciel, que le public s'attend à voir perdurer.
- Pour réduire notre vulnérabilité aux preuves sociales factices, il est notamment recommandé de prêter une attention particulière aux fausses preuves de ce que font les personnes similaires et de savoir que les actions de ces autres semblables ne doivent pas constituer la seule base de nos décisions.

Chapitre 5

Autorité

Le respect dirigé

« Faites confiance à l'expert. »
Virgile

Récemment, un journaliste sud-coréen m'a demandé : « Pourquoi les sciences comportementales sont-elles devenues si populaires ? » Les réponses sont multiples, mais l'une d'entre elles est l'existence, partout sur la planète, de services de recherches comportementales dans les domaines gouvernemental, commercial, légal, médical, éducatif et caritatif. Aux dernières nouvelles, environ 600 unités de recherche de ce type sont apparues en moins de dix ans, chacune d'entre elles s'attachant à tester la manière dont les principes des sciences du comportement peuvent s'appliquer pour résoudre divers problèmes de la vie quotidienne. La première d'entre elles, le Behavioural Insights Team (BIT), du gouvernement anglais, s'est montrée particulièrement productive.

Par exemple, pour étudier la façon dont on peut accroître les dons caritatifs, surtout chez les individus qui auraient les moyens financiers d'offrir des contributions considérables, les chercheurs du BIT ont comparé plusieurs techniques destinées à motiver les

banquiers d'investissement à offrir une journée de salaire aux associations caritatives. Au siège londonien d'une grande banque internationale, on a soumis aux sujets, dans le cadre d'une collecte de fonds organisée par leur banque, un appel aux dons destiné à soutenir deux causes (Help a Capital Child et Meningitis Research UK). Les banquiers du groupe de contrôle ont reçu une lettre classique qui a obtenu 5 % de retours favorables. Un deuxième groupe a reçu la visite d'une personnalité respectée engagée dans le programme ; cette stratégie basée sur la sympathie a suscité 7 % de retours positifs. Un troisième panel a été soumis à une tactique recourant au principe de réciprocité : en entrant dans le bâtiment, un bénévole a remis aux sujets un paquet de bonbons avant de leur demander de faire un don. Le taux de réussite est monté à 11 %. Quant au quatrième groupe, il a reçu une sollicitation engageant le principe d'autorité sous forme d'une lettre du P-DG soulignant l'importance de cette campagne pour la banque ainsi que l'importance des organismes soutenus pour la société tout entière. Les dons ont bondi pour atteindre 17 %.

Il est évident que la lettre du P-DG, en tant que telle et associée à un autre principe d'influence, a eu un effet significatif sur la décision de faire un don. En effet, dans l'esprit des destinataires, l'expéditeur de la lettre détenait l'autorité de deux façons. D'une part, il *faisait* autorité : en tant que patron, il tenait entre ses mains le sort des destinataires au sein de la banque et, parce que sa lettre était personnalisée, il saurait s'ils acceptaient sa demande. D'autre part, il était une autorité en la matière : il avait démontré sa connaissance de la valeur de cette campagne pour la banque mais aussi de la valeur inhérente des organismes de bienfaisance choisis. Quand un solliciteur allie ces deux traits d'autorité, on peut s'attendre à de remarquables taux de persuasion. En effet, cette combinaison

explique l'un des schémas de réaction les plus étonnants de l'histoire des sciences comportementales[57].

Imaginez qu'en feuilletant votre journal local vous tombiez sur une annonce : on cherche des volontaires pour une « étude sur la mémoire » menée par le département de psychologie de l'université voisine. Supposez encore que, par curiosité, vous contactiez le P[r] Stanley Milgram, directeur de l'étude, et que vous vous organisiez pour participer à une session d'une heure. En arrivant au laboratoire, vous faites la connaissance de deux hommes. L'un est le chercheur en charge de l'expérience, comme l'indiquent clairement sa blouse grise et son bloc-notes. L'autre, un volontaire, vous paraît tout à fait ordinaire.

Après les traditionnels échanges de politesses, le chercheur vous explique le déroulement de l'expérience. Il explique qu'elle est destinée à analyser les effets de la punition sur l'apprentissage et la mémoire. L'un des participants, l'Élève, va donc devoir apprendre une longue liste de paires de mots jusqu'à l'avoir intégralement mémorisée. Quant à l'autre participant, le Professeur, il sera chargé d'interroger l'Élève et de lui infliger des décharges électriques d'intensité croissante à chaque mauvaise réponse.

Ces informations, bien entendu, vous ont mis un peu mal à l'aise. Votre appréhension s'accroît quand, après avoir été tiré au sort avec votre partenaire, vous découvrez que vous êtes l'Élève. Vous n'aviez pas prévu que cette expérience pourrait se révéler douloureuse, et vous envisagez fugacement d'en rester là. Mais vous vous dites qu'il sera toujours temps de le faire et puis, de toute façon, ces décharges ne doivent pas être bien méchantes.

Après avoir étudié la liste de mots, vous vous retrouvez sanglé sur une chaise et, sous les yeux du Professeur, le chercheur vous fixe des électrodes sur le bras. Beaucoup plus inquiet à présent, vous lui

demandez quelle sera la puissance des décharges. Sa réponse n'a rien de rassurant : bien qu'elles puissent être extrêmement douloureuses, les décharges n'occasionneront « aucune lésion permanente sur la peau ». Sur ce, le chercheur et le Professeur vous abandonnent pour se rendre dans la pièce voisine. Là, le Professeur va vous interroger par interphone et vous infliger un choc électrique à chaque erreur.

La première partie de l'expérience se déroule sans accroc. Les décharges sont désagréables mais supportables. Par la suite, cependant, comme vos erreurs s'accumulent et que le voltage augmente, la douleur devient assez forte pour gêner votre concentration, ce qui vous amène à faire encore plus d'erreurs et à subir des chocs de plus en plus puissants. Arrivé à 75, 90 puis 100 volts, la souffrance vous arrache des gémissements audibles. À 120 volts, vous criez dans le micro que ces décharges commencent à faire vraiment très mal. Après une nouvelle erreur que vous encaissez avec un grognement de douleur, vous décidez que c'en est assez. Quand le Professeur vous inflige une décharge à 150 volts, vous hurlez dans le micro : « Ça suffit. Détachez-moi. Faites-moi sortir d'ici, s'il vous plaît. Laissez-moi partir ! »

L'étude de Milgram

Cette photographie montre l'Élève (la « victime »), que l'expérimentateur en blouse et le véritable sujet de l'étude, qui deviendra son Professeur, attachent sur une chaise et équipent d'électrodes.

Vous vous attendez à ce que le Professeur vous réponde que lui et le chercheur vont venir vous libérer, mais, au lieu de cela, il se contente de vous poser la question suivante. Stupéfait et pris de court, vous bredouillez la première réponse qui vous passe par l'esprit. Bien entendu, elle est fausse, et le Professeur vous inflige une décharge de 165 volts. Vous hurlez au Professeur d'arrêter, de vous laisser sortir. Pour toute réaction, il vous soumet une nouvelle question dont la réponse éperdue vous vaut une douleur atroce. Vous êtes incapable de réprimer votre panique, et les décharges sont maintenant tellement puissantes que vous vous tordez de douleur en hurlant. Vous donnez des coups de pied dans le mur, exigez d'être libéré, suppliez le Professeur de vous aider. Pourtant, les questions continuent de se succéder, tout comme les décharges tant redoutées : 195, 210, 225, 240, 270, 285 puis 300 volts. Conscient qu'il vous est

désormais impossible de fournir des réponses, vous criez au Professeur que vous ne répondrez plus. En vain : il interprète votre silence comme une erreur et vous envoie une nouvelle décharge. L'épreuve se poursuit ainsi jusqu'à ce que, assommé par la force des décharges, vous plongiez dans une semi-paralysie. Vous n'êtes plus en état de crier ou de lutter, mais vous sentez chacune des terribles morsures de l'électricité. Peut-être votre immobilité va-t-elle faire réagir le Professeur, espérez-vous. L'expérience n'a aucune raison de continuer, mais le Professeur poursuit sa tâche, inexorablement : il pose ses questions, annonce la puissance effarante de la décharge (plus de 400 volts, à présent) et actionne ses leviers. « Mais qui est cet homme ? vous demandez-vous, horrifié. Pourquoi ne m'aide-t-il pas ? Pourquoi ne s'arrête-t-il pas ? »

La pression de l'autorité

Pour la plupart d'entre nous, la scène que je viens de vous décrire ressemble à un cauchemar. Et elle est d'autant plus bouleversante que, dans son ensemble, elle est réelle. Cette expérience a bien eu lieu, et même à plusieurs reprises : sous la houlette d'un professeur de psychologie nommé Milgram, les sujets jouant le rôle du Professeur infligeaient des décharges électriques croissant régulièrement jusqu'à des niveaux dangereux, à un Élève qui hurlait, se débattait et suppliait. Un seul aspect de l'expérience, un aspect essentiel, était factice : il n'y avait pas vraiment de décharges électriques. L'Élève qui se tordait de douleur en criant grâce n'était pas un véritable sujet d'études mais un acteur qui faisait seulement semblant de recevoir ces décharges. Une chose est donc claire : le véritable objet de l'expérience de Milgram n'était pas d'étudier les effets de la punition sur l'apprentissage et la mémoire. Il s'agissait de tout autre chose : quand une personne ordinaire reçoit de la part

d'une figure d'autorité l'ordre d'infliger une souffrance à des victimes innocentes, jusqu'où est-elle capable d'aller ?

La réponse est inquiétante. Dans des circonstances exactement semblables à celles décrites dans ce scénario cauchemardesque, le Professeur moyen était disposé à infliger autant de douleur que le permettait l'appareil électrique. Loin de céder aux supplications de la victime, environ deux tiers des sujets de Milgram ont envoyé chacune des 30 décharges prévues et ont continué d'actionner le dernier interrupteur (450 volts) jusqu'à ce que le chercheur mette fin à l'expérience. Plus perturbant encore, presque aucun des 40 sujets de l'étude n'est sorti de son rôle de Professeur quand l'Élève a demandé une première fois qu'on le libère, ni, plus tard, quand il s'est mis à supplier, et pas davantage lorsque chaque décharge lui arrachait, selon les termes mêmes de Milgram, un « hurlement déchirant ».

Ces résultats ont stupéfié tous ceux qui étaient associés au projet, y compris Milgram. Avant de commencer l'étude, il avait demandé à des groupes de collègues, d'étudiants et de doctorants en psychologie de l'université Yale (où l'expérience avait lieu) de prendre connaissance de la description de cette expérience et d'estimer le nombre de sujets qui iraient jusqu'au bout, soit 450 volts. Pour chaque groupe, ces évaluations se situaient invariablement dans une fourchette de 1 à 2 %. Un autre groupe, composé de 39 psychiatres, avait même avancé le chiffre d'une personne sur mille seulement. Autant dire que personne n'était préparé aux comportements qui ont émergé lors de l'expérience.

Comment les expliquer ? Certains ont avancé qu'ils pouvaient être liés au fait que les sujets étaient tous des hommes, et que les mâles sont réputés pour leur agressivité ; d'autres que les sujets ignoraient des dégâts potentiels que pouvaient causer des décharges électriques aussi élevées ; il y en a même eu pour déclarer que les sujets étaient

une belle bande de crétins amoraux ravis de pouvoir torturer une victime. Chacune de ces hypothèses doit être écartée. En effet, une étude ultérieure a montré que le sexe des sujets n'avait aucune influence sur leur comportement : les femmes qui endossaient le rôle de Professeur étaient tout aussi susceptibles d'aller jusqu'au bout de l'expérience que les hommes de Milgram.

Ensuite, une autre étude s'est penchée sur la possibilité que les sujets n'étaient pas conscients des dangers de ces décharges sur les victimes ; dans ce contexte, on a demandé à l'Élève d'annoncer qu'il souffrait d'une maladie cardiaque et que les décharges affectaient son cœur : « Ça suffit, faites-moi sortir. Je vous ai dit que j'étais cardiaque. Mon cœur commence à me jouer des tours. Je refuse de continuer. Laissez-moi partir. » Les résultats ont été les mêmes : 65 % des sujets ont scrupuleusement poursuivi leur tâche jusqu'à l'ultime décharge.

Enfin, l'hypothèse selon laquelle les sujets de Milgram étaient un ramassis de sadiques qui n'étaient en rien représentatifs de la population ordinaire s'est révélée tout aussi insatisfaisante. Les individus qui ont répondu à l'appel à volontaires pour participer à l'expérience de Milgram « sur la mémoire » formaient un échantillon parfaitement représentatif, en termes d'âge, de profession et de niveau d'instruction, de l'ensemble de la société. Par ailleurs, ils ont par la suite été soumis à une batterie de tests psychologiques qui ont montré que ces sujets étaient tout à fait normaux. De fait, ils étaient comme vous et moi – ou, comme Milgram aime à le dire, « ils *sont* vous et moi ». S'il a raison de nous impliquer dans ses sinistres découvertes, alors une question demeure sans réponse et, d'un point de vue personnel, elle est encore plus dérangeante : « Pourquoi ferions-*nous* une chose pareille ? »

Milgram était certain de le savoir. Selon lui, ce comportement relevait d'un sentiment profondément ancré de respect de l'autorité.

Il affirme que le véritable coupable était l'incapacité des sujets à s'opposer à la volonté de leur patron – autrement dit, le chercheur en blouse qui incitait voire poussait, si nécessaire, les sujets à accomplir leur devoir en dépit des dommages émotionnels et physiques qu'ils provoquaient.

La théorie de Milgram est étayée par les faits. D'abord, il est clair que, si le chercheur n'avait pas exigé des sujets qu'ils aillent au bout de l'expérience, ceux-ci y auraient rapidement mis fin. Ils étaient horrifiés par ce qu'ils faisaient, et la souffrance de leur victime les mettait au supplice. Ils ont imploré le chercheur de les autoriser à s'arrêter. Comme il refusait, ils ont continué, mais ils tremblaient, transpiraient, bredouillaient des protestations et suppliaient l'expérimentateur de laisser partir la victime. Ils s'enfonçaient les ongles dans la chair ; ils se mordaient les lèvres jusqu'au sang ; ils se prenaient la tête dans les mains ; certains éclataient d'un rire nerveux et inextinguible. Voici la description que nous fournit un témoin extérieur d'un sujet de cette première étude de Milgram : « L'homme d'affaires d'âge mûr que j'ai vu entrer dans le laboratoire était équilibré, souriant et plein d'assurance. En l'espace de vingt minutes, il était réduit à l'état de loque bégayante et secouée de spasmes, au bord de la crise de nerfs. Il tirait sans cesse sur le lobe de son oreille et se tordait les mains. À un moment donné, il s'est frappé le front du poing en marmonnant : "Oh mon Dieu, il faut que ça s'arrête." Pourtant, il a continué à obéir aux ordres de l'expérimentateur jusqu'à la fin. »

En plus de ces observations, Milgram nous fournit une démonstration encore plus convaincante pour étayer sa thèse selon laquelle le comportement des sujets s'explique par leur rapport à l'autorité. Lors d'une expérience ultérieure, il a modifié le scénario : le chercheur a demandé au Professeur de cesser d'infliger des

décharges électriques à l'Élève, mais celui-ci insistait courageusement pour que le Professeur continue. Le résultat est on ne peut plus éloquent : 100 % des sujets ont refusé d'administrer une seule décharge supplémentaire. Le même constat a été établi dans une autre version de l'expérience où le chercheur et l'Élève inversaient les rôles : c'est le chercheur qui était sanglé sur la chaise pendant que l'Élève ordonnait au Professeur de continuer, en dépit des protestations du chercheur. Une fois de plus, aucun sujet n'a touché à l'interrupteur.

L'obéissance radicale des sujets de Milgram aux ordres exprimés par la figure d'autorité a été démontrée lors d'une autre variante de l'expérience de base. Dans celle-ci, le Professeur faisait face à deux chercheurs qui lui donnaient des instructions contradictoires : alors que la victime suppliait qu'on la libère, l'un exigeait que le Professeur cesse de lui infliger des décharges, et l'autre lui intimait d'aller au bout de l'expérience. Chaque fois, ces directives conflictuelles ont donné lieu à ce qui est probablement le seul épisode comique du projet. Complètement désorientés, dévisageant tour à tour les chercheurs, les sujets suppliaient le duo de trouver un terrain d'entente : « Attendez, attendez, mettez-vous d'accord. Il y en a un qui me dit d'arrêter, l'autre de continuer… Je fais quoi, moi ? » Comme les chercheurs campaient sur leurs positions, les sujets tentaient désespérément de deviner lequel des deux était, en quelque sorte, le plus haut gradé. Incapables de déterminer l'autorité à laquelle ils devaient se soumettre, tous les sujets sans exception ont fini par écouter leur cœur et arrêter l'expérience. Comme dans les autres variantes, on n'aurait pas abouti à ce résultat si le comportement des sujets avait été motivé par une certaine forme de sadisme ou de névrose agressive.

Pour Milgram, l'accumulation de ces faits confirme un phénomène terrifiant : « La principale découverte de cette étude, c'est la docilité quasiment sans limite des adultes à l'égard d'une figure d'autorité ». Cette découverte ouvre des perspectives inquiétantes quant au niveau d'obéissance qu'une autre forme d'autorité – le gouvernement – serait à même d'obtenir de la part des citoyens ordinaires. En outre, elle nous renseigne sur la force même des pressions exercées par l'autorité pour orienter notre comportement. Après avoir vu les sujets de Milgram se tortiller, transpirer et souffrir dans l'accomplissement de leur tâche, qui pourrait douter de la puissance de la force qui les obligeait à en venir à bout ?

Pour ceux que cette thèse n'aurait pas convaincus, l'histoire de S. Brian Willson pourrait se révéler instructive. Le 1er septembre 1987, pour protester contre les expéditions américaines de matériel militaire vers le Nicaragua, M. Willson et deux autres hommes se sont couchés en travers de la voie ferrée sortant de l'arsenal de Concord, en Californie. Ils étaient persuadés que leur action empêcherait la progression du convoi prévu ce jour-là car, trois jours plus tôt, ils avaient informé la Navy et les autorités ferroviaires de leur intention. Or, les cheminots avaient reçu l'ordre de ne pas stopper le train, et ils n'ont pas ralenti l'allure alors que les protestataires étaient bien visibles en travers de la voie, 200 mètres plus loin. Deux d'entre eux ont réussi à s'écarter, mais M. Willson n'a pas été assez rapide, et il a eu les deux jambes sectionnées sous le genou. Comme les médecins militaires présents sur place refusaient de le soigner ou d'utiliser leur ambulance pour le transporter à l'hôpital, les témoins – dont la femme et le fils de M. Willson – se sont relayés pendant quarante-cinq minutes pour contenir l'hémorragie jusqu'à l'arrivée d'une ambulance privée.

Étonnamment, M. Willson, qui avait été soldat pendant quatre ans au Vietnam, n'a attribué son infortune ni aux cheminots ni aux militaires, mais au système qui les obligeait à une obéissance absolue. « Ils faisaient exactement comme moi au Vietnam : ils suivaient des ordres qui relevaient d'une politique absurde. Ce ne sont que des boucs émissaires. » Si les cheminots se considéraient eux aussi comme des victimes, ils ne faisaient pas preuve de la même magnanimité que M. Willson. Car le comble, dans ce drame, c'est qu'ils l'ont poursuivi en justice, réclamant des dommages et intérêts pour « l'humiliation, la torture mentale et le stress physique » que le protestataire leur avait infligés en les empêchant d'accomplir leur mission sans lui couper les jambes. Reconnaissons ce mérite à la justice américaine : elle les a très vite déboutés[58].

Attraits et dangers de l'obéissance aveugle

Chaque fois que nous sommes confrontés à un puissant facteur de motivation de l'action humaine, il est naturel de s'attendre à ce que cette motivation relève de bonnes raisons. Dans le cas de la soumission à l'autorité, un simple examen de l'organisation sociale offre d'amples justifications. Dans une société, un système d'autorité hiérarchisée et largement acceptée confère d'immenses avantages. Il permet le développement de structures sophistiquées pour la production de ressources, le commerce, la défense, l'expansion et le contrôle social qui, autrement, seraient impossibles. L'alternative serait l'anarchie, un état social qui n'est guère réputé pour ses bienfaits sociaux et dont le philosophe Thomas Hobbes nous assure qu'il mènerait à une vie « solitaire, malheureuse, sordide, sauvage et brève ». Par conséquent, nous apprenons dès la naissance que la soumission à l'autorité compétente est juste et que la désobéissance est condamnable. Ce message imprègne les enseignements

parentaux, les comptines, histoires et chants de notre enfance, et se perpétue dans les environnements juridiques, militaires et politiques que nous rencontrons à l'âge adulte. Les notions de soumission et de fidélité à l'égard de la loi en place y sont essentielles.

La religion contribue également à insuffler ces notions. Le premier livre de la Bible raconte comment la désobéissance à l'autorité suprême a coûté le paradis à Adam et Ève, et au reste de l'humanité. Et au cas où cette métaphore spécifique serait par trop subtile, un peu plus loin dans l'Ancien Testament, nous pouvons lire – sorte de préfiguration biblique de l'expérience de Milgram – le récit de l'admirable sacrifice d'Abraham, qui a accepté de planter un poignard dans le cœur de son jeune fils parce que Dieu, sans aucune explication, le lui avait ordonné. Nous apprenons ainsi que le bien-fondé d'une action doit être jugé non pas en fonction de critères comme l'absurdité apparente, la nocivité, l'injustice ou la simple moralité, mais sur la seule base de l'ordre émanant d'une autorité supérieure. La terrible épreuve d'Abraham était un test d'obéissance et, comme les sujets de Milgram, qui en avaient peut-être déjà tiré les leçons dès l'enfance, il l'a passé haut la main.

Des expériences telles que celles d'Abraham et des sujets de Milgram nous en disent long sur le pouvoir et la valeur sociale de la soumission. Sous un autre aspect, cependant, elles peuvent être trompeuses : il est rare que les exigences de l'autorité nous conduisent à pareils dilemmes. De fait, notre consentement aux ordres se produit souvent de manière automatique – *clic, envoi* –, sans réelle délibération consciente. Les informations fournies par l'autorité établie nous offrent un raccourci précieux pour décider du comportement à adopter dans une situation donnée.

Après tout, comme l'a suggéré Milgram, le fait de conformer aux diktats des figures de l'autorité a toujours présenté pour nous de

véritables avantages pratiques. Depuis toujours, ces figures (parents, enseignants) en savaient plus que nous, et nous tirions profit de l'application de leurs recommandations – en partie à cause de la grande sagesse dont elles étaient issues, et en partie parce que ce sont ces figures qui détenaient le pouvoir de nous punir ou de nous récompenser. Devenus adultes, nous en tirons les mêmes profits pour les mêmes raisons, bien que l'autorité soit désormais personnifiée par des employeurs, des magistrats et des dirigeants politiques. Du fait de leur position, ils disposent de plus d'information et de pouvoir, et il nous semble raisonnable de nous soumettre aux exigences d'autorités légitimes, tellement raisonnable, même, que nous le faisons souvent quand c'est parfaitement absurde.

Bien entendu, c'est ce paradoxe qui explique tous les leviers d'influence. Dans ce cas précis, une fois que nous avons compris que nous avons généralement avantage à nous soumettre à l'autorité, il est confortable de céder à la facilité de l'obéissance automatique. Le danger de cette réaction, qui est en même temps un bienfait, réside dans son aspect mécanique : comme réfléchir est superflu, nous ne réfléchissons pas. Même si cette obéissance machinale nous mène la plupart du temps à adopter une conduite appropriée, il existe des exceptions notables au fait de réagir sans réfléchir.

Prenons un exemple issu d'un domaine où la forte pression de l'autorité est manifeste : le milieu médical. Nous accordons tous une importance prépondérante à la santé. Aussi, les médecins, qui, sous cet aspect, détiennent de grandes connaissances et une influence évidente, font figure d'autorités respectables. En outre, le système médical est doté d'une structure hiérarchisée où pouvoir et prestige sont clairement délimités. Les différents types de soignants sont parfaitement au fait du niveau qu'ils occupent au sein de cette hiérarchie, et ils comprennent très bien, également, que les docteurs

en médecine en occupent le sommet : personne ne peut contester le diagnostic d'un médecin sauf, peut-être, un médecin d'un rang supérieur. Peu à peu, une tradition d'obéissance automatique aux ordres du médecin s'est mise en place au sein du personnel médical.

Le danger d'un tel système, c'est que, quand un médecin commet une erreur manifeste, aucun de ses subalternes ne *pensera* même à la relever, justement parce qu'une fois qu'une figure d'autorité légitime a donné un ordre, ses subordonnés cessent de penser pour se contenter de réagir. Alliez à cette réaction automatique la complexité du milieu hospitalier, et les erreurs deviennent inévitables. De fait, selon l'Institut de médecine, qui intervient auprès du Congrès pour la définition des politiques de santé, il se produit au moins une erreur de prescription médicamenteuse par jour dans les hôpitaux. D'autres statistiques donnent elles aussi le frisson : aux États-Unis, le nombre de décès dus à des erreurs médicales excède celui de la totalité des accidents mortels ; à l'échelle planétaire, 40 % des patients hospitalisés et des patients en soins ambulatoires font les frais d'erreurs médicales chaque année.

Les erreurs de prescription peuvent se produire pour de multiples raisons. Cependant, dans leur ouvrage consacré à la question, Michael Cohen et Neil Davis, professeurs de pharmacie à la Temple University, attribuent l'essentiel du problème à la déférence aveugle qu'on porte au « patron » d'un dossier médical : le médecin référent. Selon Cohen, « on voit se succéder les cas où les patients, les infirmières, les pharmaciens et les autres médecins ne remettent pas en cause les prescriptions ». Prenez, par exemple, le fameux cas de l'« otite rectale » évoquée par Cohen et Davis lors d'une interview. Un médecin a prescrit des gouttes auriculaires à un patient qui souffrait d'une infection à l'oreille droite. Au lieu d'écrire *right ear* (« oreille droite ») en toutes lettres sur son ordonnance, le médecin l'a abrégé

en *Place in R ear* (« À déposer dans le derrière »). Après avoir lu ces instructions, l'infirmière de service s'est empressée d'introduire le nombre prescrit de gouttes auriculaires dans l'anus du patient.

L'absurdité du traitement d'une otite par voie rectale saute aux yeux, mais ni l'infirmière ni le patient ne se sont posés de question. La morale de cette histoire, c'est que, quand une autorité légitime a parlé, la logique n'a plus cours. Dans ce genre de cas, au lieu de considérer la situation dans son ensemble, nous ne prêtons attention qu'à un seul de ces aspects[59].

TÉMOIGNAGE d'un professeur d'université au Texas

J'ai grandi dans un ghetto italien à Warren, en Pennsylvanie. De temps à autre, je retourne y voir ma famille et mes amis. Comme c'est désormais le cas un peu partout, la plupart des petites épiceries italiennes ont disparu pour être remplacées par de grands supermarchés. Durant l'une de mes visites, m'a mère m'a envoyé acheter là-bas des tomates en boîte et j'ai remarqué qu'il n'y avait pratiquement plus de tomates concassées italiennes de la marque Furmano. En revanche, l'étagère juste en dessous était pleine à craquer du même type de conserves de la marque Furman. En examinant les étiquettes de près, je me suis aperçu que Furmano et Furman, c'était la même chose : la société avait juste ajouté un « o » à son nom pour certains de ses produits. J'imagine que c'est parce que, quand on vend des produits « italiens », on paraît plus légitime si la marque finit par une voyelle.

Note de l'auteur : le lecteur qui m'a envoyé ce témoignage a également rapporté que, dans le magasin dont il parle, ce « o » jouait sur deux tableaux en tant que levier d'influence : au sein de ce « ghetto italien », non seulement il conférait de l'autorité à la marque mais, en faisant apparaître cette société comme semblable à ses clients, il engageait en outre le principe de sympathie.

Chaque fois que nos comportements sont régis de cette façon inconsciente, nous pouvons être certains que des professionnels de la persuasion vont tenter d'en tirer parti. Restons dans le domaine de la médecine : les publicitaires ont souvent eu recours au respect qu'inspirent les médecins en engageant des acteurs pour jouer le rôle de docteurs vantant les vertus de leurs produits. Mon exemple préféré est celui d'un spot publicitaire faisant l'éloge d'un sirop pour la toux de la marque Vicks. On y voit l'acteur Chris Robinson, qui, dans les années 1980, incarnait le D^r^ Rick Weber dans le célèbre feuilleton télévisé *Hôpital central*. La publicité s'ouvre sur cette réplique : « Je ne suis pas médecin dans la vie, mais j'en suis un à la télé », à la suite de quoi Robinson vantait à une jeune mère les mérites du sirop Vicks Formula 44. Les ventes de ce médicament ont explosé.

Pourquoi cette annonce est-elle si efficace ? Pourquoi diable croirions-nous Chris Robinson sur parole quand il nous vante les bienfaits d'un antitussif pour la santé ? La réponse est simple : comme le savait parfaitement l'agence de publicité qui l'a engagé, il était étroitement associé dans l'esprit des téléspectateurs au D^r^ Rick Webber, rôle qu'il avait longtemps joué dans un feuilleton très apprécié. Objectivement, il est absurde de se laisser convaincre par le baratin d'un homme dont on sait qu'il n'est pas médecin mais acteur ; pourtant, en pratique, notre réaction automatique à une autorité perçue a eu les effets escomptés, et ce sirop pour la toux a inondé le marché.

Voici une preuve supplémentaire de l'efficacité de cette publicité : en 1986, Chris Robinson a été arrêté pour fraude fiscale et, plutôt que de mettre fin à la diffusion de son spot, la marque Vicks s'est contentée de le retourner avec un autre acteur de feuilletons populaires (Peter Bergman), qui incarnait lui aussi un médecin dans *La Force du destin*. À cette exception près, la publicité était une copie

conforme de sa version précédente. Notons que, malgré sa condamnation, Chris Robinson a pu continuer à tenir son rôle dans *Hôpital central* dans le cadre d'un programme carcéral de réinsertion professionnelle. Comment expliquer la mansuétude dont il a bénéficié et qui aurait probablement été refusée à n'importe quel autre acteur purgeant une peine de prison ? Peut-être était-ce dû au fait qu'il jouait le rôle d'un médecin à la télévision.

Je ne suis pas médecin, mais j'en joue un dans les pubs pour médicaments.

Les photos d'acteurs incarnant un médecin sont légion dans les publicités pour des médicaments destinés à traiter maux de tête, allergies, rhumes et autres petits tracas de santé. Ces représentations, où figurent de nombreux accessoires de médecins – blouse, stéthoscope, etc. –, sont légales aux États-Unis à condition que la publicité ne proclame pas explicitement que l'acteur est médecin.

Connotation et contenu

D'emblée, ce qui m'a le plus frappé dans la publicité pour le sirop Vicks, c'est la virtuosité avec laquelle elle appliquait le principe d'autorité sans recourir pour autant à une autorité véritable. Les apparences suffisaient, ce qui en dit long sur nos réactions

mécaniques à l'autorité. En mode *clic, envoi*, nous sommes aussi vulnérables aux symboles de l'autorité qu'à sa réalité.

Plusieurs de ces symboles déclenchent efficacement notre consentement. Par conséquent, ils sont fréquemment utilisés par les professionnels de la persuasion en manque de contenu. Les escrocs, par exemple, se parent de titres, de tenues vestimentaires et d'accessoires qui évoquent l'autorité. Rien ne leur plaît davantage que d'émerger, élégamment vêtus, d'une voiture cossue, et de se présenter à leurs proies potentielles comme le D^{r} Untel, le P^{r} Untel voire M^{e} Untel. Ils savent que ces symboles accroissent considérablement leur pouvoir de persuasion. Chacun d'entre eux – titre, tenue et accessoires – a sa propre histoire et mérite un examen distinct.

Les titres

Ces symboles de l'autorité sont à la fois les plus complexes et les plus aisés à acquérir. Les obtenir requiert normalement des années de travail et de volonté. Pourtant, même quelqu'un qui n'a fourni aucun de ces efforts peut les endosser, recevant de manière automatique le respect général. Comme nous l'avons vu, les acteurs de spots publicitaires et les escrocs le font avec succès.

J'en discutais récemment avec un ami – enseignant dans une université bien connue dans l'est du pays – qui m'a offert une illustration éloquente de la manière dont nos actes sont souvent davantage influencés par le titre que par la nature véritable de la personne qui s'en empare. Cet ami voyage beaucoup et il lui arrive fréquemment de bavarder avec des inconnus dans des bars, des restaurants et des aéroports. Il affirme que ces conversations lui ont appris à ne jamais mentionner sa qualité de professeur car, sitôt qu'il le fait, la teneur des échanges en est radicalement modifiée : des gens

qui, jusqu'alors, se montraient spontanés et captivants se transforment en individus obséquieux, soumis et ennuyeux. Les opinions qui, auparavant, auraient engendré des dialogues animés ne produisaient plus qu'une approbation respectueuse, exprimée dans un langage aussi soutenu que possible. Agacé et un peu étonné par ce phénomène – car, selon ses propres termes, il restait le « même type que celui avec qui ils discutaient depuis une demi-heure » –, mon ami en est venu à mentir systématiquement sur sa profession.

Cela nous change radicalement du schéma habituel, où ce sont les praticiens de la persuasion qui se parent de titres fictifs. Quoi qu'il en soit, ces pratiques mensongères vont dans le même sens : les symboles d'autorité influencent fortement le comportement. Je me demande si mon ami professeur, qui est de petite taille, serait aussi enclin à passer son titre sous silence s'il savait que celui-ci, outre qu'il rendait ses interlocuteurs plus conciliants, le faisait également paraître plus grand à leurs yeux. Les études portant sur la façon dont le statut affecte la perception de la taille ont montré qu'un titre prestigieux provoque une distorsion de cette perception. Lors d'une expérience menée en Australie auprès de cinq classes d'étudiants, on a présenté aux sujets un visiteur en leur disant qu'il venait de l'université anglaise de Cambridge. Cette présentation n'était cependant pas la même dans toutes les classes. Pour la première, c'était un étudiant ; pour la deuxième, un préparateur ; pour la troisième, un vacataire ; pour la quatrième, un chargé de cours ; pour la cinquième, un professeur titulaire. Après son départ, on a demandé à chaque classe d'évaluer sa taille. Il est apparu que l'homme grandissait de plus d'un centimètre chaque fois qu'il montait d'un échelon dans la hiérarchie. Ainsi, en tant que « professeur titulaire », les sujets estimaient qu'il mesurait six centimètres de plus que quand on le leur présentait comme « étudiant ». Selon d'autres études, après une victoire

électorale les hommes politiques gagnaient en stature aux yeux de leurs citoyens et, quand on leur assignait le statut de manager dans une tâche, des étudiants se considéraient *eux-mêmes* comme plus grands que lorsqu'on leur assignait le rôle de simple employé.

Dans la mesure où nous établissons un lien entre taille et statut, certains individus vont pouvoir facilement exploiter ce phénomène à leur avantage en substituant l'une à l'autre. Dans les sociétés animales où le statut est basé sur la domination, la taille est un facteur essentiel pour établir le rôle de chaque animal dans le groupe. Lors d'un combat, c'est en général l'animal le plus imposant et le plus puissant qui l'emporte. Pour que le groupe ne fasse pas les frais de tels conflits physiques, de nombreuses espèces recourent à des stratégies basées sur l'apparence plutôt que sur la force : les rivaux s'affrontent lors de spectaculaires démonstrations d'agressivité où, invariablement, ils font en sorte de paraître plus corpulents que nature. Certains mammifères arquent le dos et hérissent leurs poils ; les poissons déploient nageoires et ailerons et gonflent ; les oiseaux ébouriffent leurs plumes et battent des ailes. La plupart du temps, ces parades suffisent à faire battre en retraite l'un des deux fanfarons, qui cède alors à son adversaire apparemment plus gros et plus fort la position hiérarchique en jeu.

Fourrure, nageoires et plumes. N'est-il pas révélateur de voir comment ces éléments délicats sont exploités pour donner l'apparence de la substance et du poids ? Nous pouvons en tirer deux conclusions. L'une relève spécifiquement du lien entre taille et statut : celui-ci peut être mis à profit par les individus capables de feindre la première pour donner l'impression du second. Cela explique précisément pourquoi les escrocs, même quand ils sont de taille normale ou légèrement au-dessus de la moyenne, portent souvent des talonnettes. L'autre leçon à retenir est d'ordre plus

général : les signes extérieurs de puissance et d'autorité peuvent être contrefaits à l'aide des matériaux les plus dérisoires. À titre d'illustration, revenons dans le domaine des titres pour évoquer une étude qui, à plus d'un titre, est l'une des plus effrayantes que je connaisse.

Un groupe de chercheurs composé de médecins et d'infirmières de trois hôpitaux du Midwest, aux États-Unis, s'est inquiété de l'obéissance aveugle que manifestent de plus en plus les infirmières envers les ordres des médecins. Les chercheurs se sont aperçus que même les infirmières les plus qualifiées et expérimentées n'utilisaient pas assez leurs compétences pour vérifier la pertinence de ces ordres : confrontées aux directives du médecin, elles se contentaient de les exécuter.

Nous avons vu que cette soumission pouvait aboutir à des absurdités comme l'administration de gouttes auriculaires par voie anale, mais les chercheurs sont allés plus loin. En premier lieu, ils voulaient voir si ce genre d'erreurs ne constituaient que des incidents isolés ou si elles étaient représentatives de phénomènes courants. Ensuite, ils souhaitaient analyser le problème dans le contexte d'une grave erreur d'ordonnance, en l'occurrence la prescription d'une dose exagérée d'un médicament non autorisé à un patient hospitalisé. Enfin, ils voulaient savoir ce qui se passerait s'ils évinçaient la figure d'autorité en place et lui substituaient la voix d'un inconnu au téléphone, dont le seul signe d'autorité résiderait dans la revendication du titre de « docteur ».

L'un des chercheurs a appelé 22 infirmières différentes dans divers services de chirurgie, médecine interne, pédiatrie et psychiatrie. Chaque fois, il s'est présenté comme un médecin de l'hôpital et a demandé à l'infirmière d'administrer 20 milligrammes d'un médicament (l'Astrogen) à un patient spécifique du service. Les

infirmières avaient quatre excellentes raisons de ne pas exécuter cet ordre à la légère : (1) l'ordonnance était transmise par téléphone, ce qui était contraire au règlement de l'hôpital ; (2) le médicament en question n'était pas autorisé (l'Astrogen n'avait pas bénéficié d'une autorisation de mise sur le marché et n'apparaissait pas sur la liste des médicaments du service) ; (3) la dose prescrite était manifestement excessive et dangereuse (l'emballage indiquait clairement que la « dose journalière maximale » était de 10 milligrammes seulement, soit la moitié de ce que recommandait le médecin) ; (4) cette directive était donnée par un homme que l'infirmière n'avait jamais vu, ni même entendu au téléphone. Pourtant, après avoir raccroché, 95 % des infirmières se sont rendues à la pharmacie du service, ont récupéré la dose prescrite d'Astrogen puis se sont mises en route vers la chambre du patient pour lui administrer le médicament. À ce moment, elles ont été arrêtées par un observateur qui leur a révélé la nature de l'expérience.

Ces résultats font froid dans le dos. Le fait que 95 % des infirmières de l'hôpital aient obéi sans hésiter à une instruction aussi manifestement délétère devrait inquiéter fortement les patients potentiels. L'étude menée dans le Midwest prouve en effet que ces erreurs de prescription ne se limitent pas à l'administration de gouttes auriculaires dans des endroits inappropriés : elles peuvent prendre des proportions fatales.

Lors de l'analyse de leurs perturbantes découvertes, les chercheurs ont abouti à une conclusion fort instructive : « Dans une situation réelle correspondant à celle de l'expérience, il existe théoriquement deux compétences professionnelles, celle du médecin et celle de l'infirmière, qui s'assurent qu'un acte médical donné soit accompli de façon à bénéficier au patient ou, à tout le moins, à ne pas

lui nuire. Cette expérience tend cependant à démontrer que, dans la pratique, l'une de ces deux compétences est inopérante. »

Il apparaît que, confrontées aux instructions d'un médecin, les infirmières ont désactivé leur « compétence professionnelle » pour passer en mode *clic, envoi*. Elles n'ont recouru ni à leurs connaissances médicales ni à leur expérience, pourtant considérables, pour prendre leur décision. Au contraire, comme la soumission à l'autorité légitime a toujours été l'attitude la plus appréciée et la plus efficace dans leur environnement de travail, elles étaient instinctivement prêtes à pécher par excès d'obéissance. Qui plus est, cette réaction automatique était si bien implantée qu'elles sont allées jusqu'à se soumettre non à une autorité réelle mais à son symbole le plus aisément contrefait : un simple titre[60].

EBox

Pendant cinq ans, une équipe de hackers a lancé des attaques concertées sur les réseaux informatiques de près d'un millier d'établissements bancaires aux États-Unis. Leur taux de réussite est effarant : dans 963 cas, ils sont parvenus à passer au travers des systèmes de sécurité des banques et à s'emparer de documents internes protégés, de dossiers d'emprunt et des bases de données clients. Comment 96 % de leurs attaques ont-elles pu réussir alors que les banques disposent d'une technologie extrêmement sophistiquée destinée à détecter et prévenir les intrusions numériques ? La réponse est aussi simple que la méthode employée par les pirates. Ils n'ont pas opposé à la technologie avancée des banques une technologie encore plus élaborée. En réalité, ils n'ont même pas recouru à la technologie. Ils se sont servis de la psychologie humaine en employant le principe d'autorité.

Comme ces hackers n'avaient aucune intention criminelle (ce sont les banques qui les avaient recrutés pour tester le niveau de sécurité de leur système informatique), nous connaissons les méthodes qu'ils ont appliquées de manière aussi efficace. Endossant l'apparence (uniformes, badges, logos) d'inspecteurs incendie, de contrôleurs de la sécurité fédérale et d'exterminateurs de parasites, ils ont été admis dans les installations sans rendez-vous, escortés vers des secteurs à accès restreint et laissés seuls pour accomplir leur travail. Mais ce n'était pas le genre de travail auquel le personnel de la banque s'attendait. Au lieu de cela, les pirates ont téléchargé des programmes et des données sensibles à partir d'ordinateurs non surveillés voire sont

ressortis des banques chargés de disques, d'ordinateurs portables et même de gros serveurs informatiques. Dans un compte rendu du projet publié dans un journal (Robinson, 2008), Jim Stickley, le patron de l'équipe de pirates, offre une conclusion éclairante : « [Cela] montre de façon provocante la manière dont la sécurité a évolué avec l'essor d'Internet : l'attention et les budgets consacrés à la sécurité se sont reportés sur les réseaux informatiques et les menaces des pirates. En quelque sorte, on a en oublié les principes de base. » Dans le domaine de la persuasion, rien n'est aussi fondamental que le respect de l'autorité.

Note de l'auteur : parmi les « professionnels » auxquels on a permis de pénétrer dans les locaux des banques figuraient non seulement des individus susceptibles d'être considérés comme *représentatifs de l'autorité* tels que les inspecteurs incendie ou les contrôleurs de la sécurité fédérale, mais aussi d'autres qui *faisaient autorité* dans leur domaine, comme les spécialistes de la lutte antiparasitaire. Il est instructif de constater que ces deux formes d'autorité ont été aussi efficaces l'une que l'autre.

Vêtements

Les vêtements sont un autre symbole d'autorité capable de déclencher une obéissance mécanique. Bien que plus tangible qu'un simple titre, l'enveloppe vestimentaire de l'autorité est tout aussi facile à contrefaire. Les dossiers de police regorgent de cas où des escrocs recourent à cette astuce : tels des caméléons, ils endossent, selon la situation, la blouse blanche des médecins, la chasuble noire des prêtres, le treillis kaki des soldats ou le bleu des tenues de police. Quand leurs victimes comprennent que l'habit ne fait pas le moine, il est généralement trop tard.

Une série d'études réalisées par le psychologue Leonard Bickman montre combien il est difficile de résister à l'influence de l'uniforme. Bickman s'est contenté d'exposer à des passants un certain nombre de requêtes insolites (par exemple, ramasser un déchet par terre ou se déplacer à l'autre bout de la station d'autobus). Dans la moitié des cas, le solliciteur était un jeune homme habillé normalement ; dans l'autre moitié, il portait un uniforme. Quel que soit le type de requête, les passants obéissaient beaucoup plus souvent quand le

solliciteur était en uniforme. Les résultats ont été les mêmes lorsque le solliciteur était incarné par une femme.

Dans une variation fort instructive de cette expérience, le solliciteur abordait les piétons et désignait un homme qui se tenait près d'un parcmètre à 15 mètres de là. Qu'il soit en vêtements civils ou en uniforme, il disait invariablement : « Vous voyez ce type, près du parcmètre ? Il a dépassé son temps de stationnement, mais il n'a pas de monnaie. Allez-lui en donner ! » Ensuite, le solliciteur s'éloignait et tournait au coin de la rue, si bien qu'il était hors de vue quand le piéton arrivait à hauteur du parcmètre. Néanmoins, le pouvoir de l'uniforme perdurait bien après la disparition de son porteur ; presque tous les passants ont respecté l'instruction quand le solliciteur portait un uniforme, mais moins de la moitié l'ont fait quand il était habillé normalement.

Il est intéressant de noter que, par la suite, Bickman a constaté que ses étudiants évaluaient de façon assez précise le taux d'obéissance dans l'expérience où le solliciteur était en tenue civile (50 %, contre 42 % en réalité) ; en revanche, ils sous-estimaient largement le taux d'obéissance dans le cas où le solliciteur était en uniforme (63 %, contre 92 % en réalité).

Un autre accoutrement, plus discret mais tout aussi efficace que l'uniforme, permet de dénoter une autorité traditionnelle dans nos sociétés : le costume de ville classique. Il est capable de susciter une véritable déférence à l'égard de parfaits inconnus. Dans une étude menée au Texas, les chercheurs ont demandé à un homme de 30 ans de traverser la rue au feu vert, malgré la circulation et en dépit du Code de la route, et ce à de multiples reprises. Dans la moitié des cas, il était en costume-cravate ; le reste du temps, il portait une tenue d'ouvrier. Les chercheurs, qui observaient la scène de loin, ont compté le nombre de piétons qui emboîtaient le pas au trentenaire :

quand celui-ci était en costume, ils étaient trois fois et demie plus nombreux à le suivre.

Notons que les deux tenues symboliques de l'autorité présentes dans cette étude (l'uniforme et le costume de ville) peuvent être efficacement associées dans l'escroquerie dite du « contrôleur bancaire ». N'importe qui peut constituer une cible, mais les personnes âgées offrent une proie de choix. Dans cette arnaque, un homme vêtu d'un costume de ville vient frapper à la porte de sa future victime. Tout en lui respire l'autorité et la respectabilité : sa chemise blanche est parfaitement repassée, ses chaussures noires sont impeccablement cirées et son costume est des plus classiques ; les revers de sa veste ont la largeur adéquate, le tissu est épais et raide, même en plein mois de juillet ; les couleurs sont sobres – bleu marine, gris ou noir.

Il explique à sa proie potentielle (ce peut être une veuve qu'il a discrètement suivie jusque chez elle un ou deux jours plus tôt alors qu'elle rentrait de la banque) qu'il est contrôleur bancaire et qu'en examinant les comptes de sa banque il a découvert certaines irrégularités. Il pense avoir repéré le coupable, un employé de l'agence qui trafique régulièrement les rapports de transactions sur certains comptes. Il affirme que le compte de la veuve pourrait en faire partie mais qu'il lui manque des preuves tangibles de ces malversations ; il est donc venu lui demander son aide. Accepterait-elle de retirer ses économies pour qu'une équipe d'inspecteurs et de responsables de la banque puisse retracer l'enregistrement de la transaction au moment où elle passe sur le bureau du suspect ?

Souvent, l'apparence et la bonne présentation du « contrôleur bancaire » sont si convaincantes que la victime ne pense pas à vérifier la validité de ses allégations par un simple coup de téléphone. En général, elle se rend à la banque, retire tout son argent et le ramène

chez elle, où elle attend, en compagnie du contrôleur, qu'on l'informe des résultats du piège mis en place. Le message lui parvient après l'heure de fermeture de l'agence par l'entremise d'un « garde de banque » en uniforme qui annonce que tout est en règle : manifestement, le compte de la veuve n'a fait l'objet d'aucun prélèvement douteux. Soulagé, le contrôleur le remercie chaleureusement et, puisque la banque est fermée, lui demande de remettre l'argent de la cliente dans la chambre forte afin d'éviter à celle-ci d'avoir à le faire le lendemain. Après un échange de sourires et de poignées de main, le garde repart avec le magot ; le contrôleur se fend de nouveaux remerciements avant de prendre congé à son tour. Évidemment, comme la victime finit par le découvrir, le « garde » n'est pas plus garde que le « contrôleur » n'est contrôleur. Il s'agit en réalité de deux malfrats qui ont compris comment exploiter le pouvoir de l'uniforme pour obtenir de leurs victimes un consentement instinctif.

TÉMOIGNAGE d'un médecin de Floride

Le titre de médecin confère d'autant plus d'autorité qu'il est visuellement associé à une blouse blanche. Au début, je détestais en porter, mais en avançant dans ma carrière, j'ai compris que ce vêtement était un symbole de pouvoir. Chaque fois que je commençais à travailler dans un nouvel hôpital, je me faisais un devoir de porter une blouse blanche. Et chaque fois, la transition se faisait en douceur. Les médecins sont pleinement conscients de ce phénomène. Ils ont même instauré une hiérarchie : les étudiants en médecine portent des blouses courtes, les internes des blouses de longueur moyenne et les titulaires des blouses longues. Dans les hôpitaux, les soignants qui connaissent cette hiérarchie contestent rarement les ordres des « blouses longues ». En revanche, avec les « blouses courtes », ils proposent ouvertement des diagnostics alternatifs et suggèrent des traitements – parfois même sans prendre de gants.

Note de l'auteur : ce rapport soulève un point important. Dans les organisations hiérarchisées, les personnes faisant figure d'autorité sont traitées avec un respect auquel d'autres n'ont pas droit. Comme le montre le témoignage, et comme nous le verrons dans la partie suivante, les symboles de statut que l'on affiche dictent aussi à l'entourage le type de traitement qui semble approprié.

Signes extérieurs

Le vêtement, au-delà de l'uniforme et de la fonction qu'il représente, symbolise aussi un statut d'un autre type. Les vêtements raffinés et coûteux renvoient un statut économique et une position sociale. Des études ont montré que les clients d'un centre commercial étaient plus nombreux à accepter de participer à une enquête non rémunérée, les particuliers donnaient davantage au représentant d'une organisation caritative venu frapper à leur porte et les recruteurs accordaient des notes d'aptitude et des salaires de départ supérieurs à un candidat quand la personne en question portait une chemise ou un pull d'une grande marque. Les différences étaient même incroyables : plus 79 %

pour la demande de participation à l'enquête, plus 400 % de fréquence de dons aux œuvres caritatives et plus 10 % de salaire de départ pour un candidat à un emploi. Une autre série d'études vient expliquer les résultats des entretiens d'embauche. Les personnes qui portent des vêtements de marque, même si ce sont des tee-shirts, sont jugées plus compétentes que celles qui portent des vêtements bon marché – et ces jugements sont des automatismes. Ils se font en un quart de seconde.

D'autres signes extérieurs, comme les bijoux et les voitures de luxe, peuvent avoir des effets similaires. La voiture est un marqueur social particulièrement fort aux États-Unis. L'« histoire d'amour entre les Américains et l'automobile » lui confère une place exceptionnelle. Selon une étude réalisée dans la région de San Francisco, les propriétaires de voitures de luxe ont droit à des égards très particuliers. Les expériences ont notamment montré que les automobilistes attendaient beaucoup plus longtemps avant de klaxonner une voiture de luxe neuve arrêtée au feu vert qu'un modèle moins cher et plus ancien. Ils avaient peu de patience avec le conducteur du second modèle. Presque tous ont klaxonné – plus d'une fois pour la majorité d'entre eux. Deux ont même tout simplement percuté le pare-chocs arrière. En revanche, les automobilistes étaient si intimidés par l'aura dégagée par la voiture de luxe que 50 % d'entre eux attendaient respectueusement derrière elle, sans actionner leur klaxon, jusqu'à ce qu'elle finisse par démarrer au bout de quinze secondes.

Les chercheurs ont ensuite demandé à des étudiants ce qu'ils auraient fait dans de telles situations. Les étudiants ont systématiquement sous-estimé le temps nécessaire pour klaxonner la voiture de luxe par rapport aux résultats de l'expérience. Les étudiants de sexe masculin, en particulier, ont estimé qu'ils

klaxonneraient plus vite le conducteur de la voiture de luxe que celui de la voiture bas de gamme. L'étude a montré exactement le contraire. Ce comportement rappelle de nombreuses autres études sur la pression de l'autorité. Comme dans l'étude de Milgram, l'étude sur les infirmières des hôpitaux du Midwest et l'expérience avec l'uniforme de l'agent de sécurité, les personnes interrogées se sont montrées incapables de prédire correctement leur réaction et celle des autres face à l'autorité. Dans chaque cas, son impact a été largement sous-estimé. Cette particularité du statut d'autorité peut expliquer en grande partie son pouvoir de persuasion. L'autorité exerce une forte influence sur nous, et cette influence s'exerce sans que nous en ayons conscience[61].

TÉMOIGNAGE d'un conseiller financier du Michigan

L'un des grands défis de mon métier est de convaincre mes clients de revoir les stratégies et les objectifs financiers qu'ils poursuivent depuis longtemps lorsque la situation, que ce soit leur situation personnelle ou le contexte économique, appelle un changement. Depuis que j'ai lu le chapitre de votre livre sur l'autorité, au lieu de conseiller mes clients uniquement sur la base de ma propre opinion, je m'appuie sur la position officielle d'un expert financier sur le sujet. Je cite souvent l'économiste en chef de mon entreprise, qui est une grande société de courtage possédant des centaines de bureaux dans tout le pays. Mais il m'arrive aussi de citer un journaliste spécialisé de l'une des chaînes financières américaines comme Bloomberg et CNBC ou l'auteur d'un article sur la question. Cette technique a fonctionné et m'a permis d'augmenter de 15 à 20 % le taux d'acceptation. Mais honnêtement, je m'attendais à plus. Est-ce que je m'y prends mal et que pourrais-je faire pour obtenir de meilleurs résultats ?

Note de l'auteur : ce témoignage est inhabituel. Pour toutes sortes de raisons, je réponds rarement aux demandes personnelles, qu'elles émanent d'étudiants me demandant de l'aide pour un devoir sur l'influence ou d'une personne souhaitant des conseils pour persuader son conjoint volage de mettre fin « une fois pour toutes » à une liaison. Mais cette demande est différente, en particulier parce qu'elle met le doigt sur deux points qui peuvent intéresser les autres lecteurs. Pour commencer, lorsque des personnes telles que celles que le lecteur essaie de convaincre sont depuis longtemps fidèles à une certaine approche et à certains objectifs, il est difficile d'obtenir un quelconque changement de leur part. Une hausse de 15 à 20 % du taux de consentement me semble donc plutôt bonne. Nous reviendrons sur ce sujet dans le chapitre 7, consacré à l'engagement et à la cohérence. Et ensuite, si je peux donner un conseil pour améliorer l'impact des conseils d'un spécialiste, c'est de les multiplier. Le public écoute et suit davantage les conseils d'un ensemble d'experts que ceux d'un seul d'entre eux (Mannes, Soll et Larrick, 2014). Ainsi, un communicant qui s'emploie à recueillir puis à citer le point de vue de nombreux spécialistes aura plus de succès que celui qui se contente de revendiquer le soutien d'un seul.

L'autorité crédible

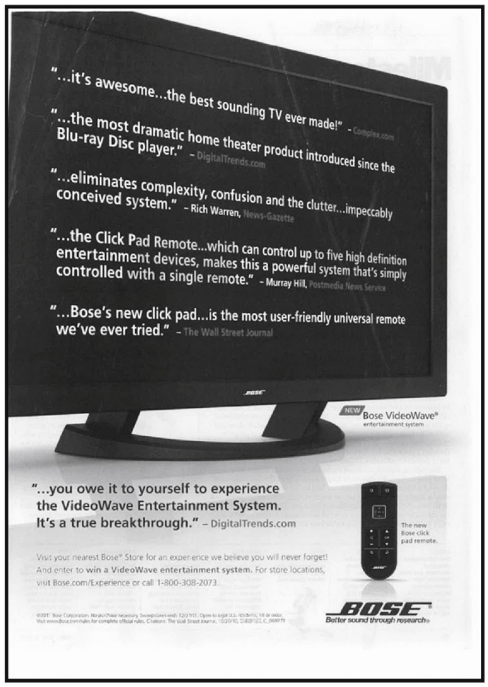
Nous savons donc maintenant que celui qui est perçu comme représentant l'autorité ou comme étant une autorité recueille un plus grand consentement. Mais le premier, qui se contente d'être aux commandes, rencontre certains problèmes. En règle générale, personne n'aime recevoir des ordres. Ils suscitent souvent l'opposition et le ressentiment. La plupart des écoles de commerce apprennent donc aux futurs managers à éviter les approches de type « commandement et contrôle » et à préférer des méthodes conçues pour promouvoir la coopération volontaire. À cet égard, le second type d'autorité, qui repose sur la connaissance, est très utile. Les individus sont généralement heureux, voire désireux, de suivre les recommandations de quiconque maîtrise plus un sujet qu'eux.

L'histoire de Michel Strauss illustre parfaitement cette puissante propension à suivre les conseils d'un spécialiste. Cet expert en art moderne raconte avoir été pris dans une escalade des enchères lors de la vente d'une toile du célèbre peintre expressionniste Egon

Schiele. Le tableau avait été estimé entre 200 000 et 250 000 dollars, mais M. Strauss s'est retrouvé à enchérir bien au-delà de ce chiffre contre un grand expert de Schiele en pensant que cet homme savait quelque chose qu'il ignorait. Finalement, Strauss s'est arrêté à 620 000 dollars. Plus tard, lorsqu'il interrogea son rival, celui-ci avoua qu'il avait poussé aussi loin les enchères uniquement parce qu'il pensait que Strauss savait quelque chose que *lui-même* ignorait. Concentrons-nous donc sur les méthodes pour être perçu comme *une* autorité, et les implications.

Compétence

Les études mettent en évidence un type d'autorité particulièrement convaincante, l'autorité crédible. Une autorité crédible possède deux caractéristiques distinctes aux yeux de son public : la compétence et la fiabilité. Nous avons déjà décrit la capacité de la compétence à exercer une grande influence. Il n'est donc pas nécessaire de revenir sur le sujet. Néanmoins, pour s'assurer que ce premier pilier de la crédibilité est respecté, nous pouvons y ajouter quelques éléments de preuve supplémentaires. Par exemple, la compétence semble créer un effet de halo chez ceux qui la possèdent. Ainsi, un thérapeute qui affiche de nombreux diplômes et certifications professionnelles sur les murs de son cabinet recueille-t-il de meilleures évaluations non seulement sur son savoir-faire, mais aussi sur sa gentillesse, son amabilité et son intérêt pour les patients. De la même manière, *une seule* tribune libre écrite par un expert dans un journal a un impact majeur et durable sur l'opinion des lecteurs. Une série d'études montre qu'elle améliore de 20 points de pourcentage l'adhésion des lecteurs à l'opinion de l'expert – tous sexes, âges et tendances politiques confondus.


"…it's awesome…the best sounding TV ever made!" – Complex.com
"…the most dramatic home theater product introduced since the Blu-ray Disc player." – DigitalTrends.com
"…eliminates complexity, confusion and the clutter…impeccably conceived system." – Rich Warren, News-Gazette
"…the Click Pad Remote…which can control up to five high definition entertainment devices, makes this a powerful system that's simply controlled with a single remote." – Murray Hill, Postmedia News Service
"…Bose's new click pad…is the most user-friendly universal remote we've ever tried." – The Wall Street Journal
NEW Bose VideoWave® entertainment system
"…you owe it to yourself to experience the VideoWave Entertainment System. It's a true breakthrough." – DigitalTrends.com
The new Bose click pad remote.
Visit your nearest Bose® Store for an experience we believe you will never forget! And enter to win a VideoWave entertainment system. For store locations, visit Bose.com/Experience or call 1-800-308-2073.
BOSE
Better sound through research.

« … fantastique… le meilleur son vidéo jamais vu ! », Complex.com
« Le plus formidable système de home cinéma jamais créé depuis l'arrivée du lecteur Blu-ray », DigitalTrends.com
« … fini la complexité, la confusion et le désordre… enfin un système tout en un d'une conception parfaite », Rich Warren, *News Gazette*
« … la nouvelle télécommande Click Pad… peut se connecter jusqu'à cinq sources haute définition. Une seule et même télécommande contrôle un puissant système en toute simplicité », Murray Hill, Postmedia News Service
« Le nouveau Click Pad Bose… est l'interface universelle la plus ergonomique jamais vue », *The Wall Street Journal*
VideoWave, le nouveau système de home cinéma de Bose
« … le système de home cinéma VideoWave offre une expérience unique. C'est une formidable avancée. »
Rendez-vous dans votre magasin Bose le plus proche pour vivre une expérience inoubliable et tenter de gagner un système de home cinéma VideoWave. Pour trouver un magasin, rendez-vous sur Bose.com ou téléphonez au 0 806 230 000.
Click Pad, la nouvelle télécommande Bose
Bose
La recherche au service du son

Crédibilité sous-traitée

Dans cette publicité, les éléments de persuasion proviennent entièrement (1) d'autorités dans le domaine qui affirment ainsi leurs connaissances et (2) qui n'ont aucun intérêt dans l'entreprise, ce qui assoit la fiabilité de leurs commentaires.

Fiabilité

Nous voulons à la fois que nos autorités nous fournissent des informations spécialisées et qu'elles soient des sources fiables. Nous voulons croire que leurs conseils sont honnêtes et impartiaux, c'est-à-dire qu'elles s'efforcent de dépeindre la réalité avec exactitude plutôt que de servir leurs propres intérêts.

Quels que soient les programmes sur les techniques d'influence que j'ai suivis, tous soulignaient deux points importants : être perçu comme fiable est un moyen efficace d'accroître son influence et il faut du temps pour développer cette perception. Certaines études sont venues corroborer la première de ces affirmations, mais d'autres pointent une exception notable à la seconde. Un communicant peut rapidement être perçu comme fiable s'il emploie la bonne stratégie. Plutôt que de succomber à la tentation d'afficher d'emblée tous les plus gros atouts du produit et de réserver les points faibles à la fin de la présentation (voire de les passer sous silence), celui qui mentionne dès le début un point faible est jugé plus honnête. L'avantage de cette séquence est que, une fois la perception de la sincérité installée, au moment de mettre en avant les principaux points forts du produit, le public a plus de chances d'y croire. Après tout, ils émanent d'une source digne de confiance dont l'honnêteté a été établie par son empressement à souligner tant les aspects positifs que les aspects négatifs.

L'efficacité de cette approche a été démontrée dans (1) des contextes juridiques, où un avocat qui admet une faiblesse avant que la partie adverse la pointe du doigt est considéré comme plus crédible et remporte plus de procès ; (2) des campagnes politiques, où un candidat qui commence par quelques mots positifs sur son rival (par exemple, « Je suis sûr que mon adversaire a les meilleures intentions avec cette proposition, mais… ») gagne en fiabilité et en intentions de

vote ; (3) les messages publicitaires, où les fabricants qui admettent un point faible avant de souligner les points forts voient souvent leurs ventes augmenter considérablement. Après la campagne « NEW DOMINO'S » de 2009, dans laquelle Domino's admettait la mauvaise qualité de ses anciennes pizzas, les ventes ont grimpé en flèche – le cours de l'action Domino's aussi, par la même occasion.

Cette stratégie peut s'avérer particulièrement efficace lorsque le public est déjà conscient de ce point faible. Lorsqu'un communicant le mentionne, les dégâts sont limités, car il n'ajoute aucune nouvelle information – sauf, et c'est crucial, qu'il est une personne honnête. Lors d'un entretien d'embauche, un candidat peut déclarer à son interlocuteur qui tient son CV : « Je n'ai pas d'expérience dans ce domaine, mais j'apprends très vite. » Ou un commercial en systèmes d'information peut dire à un client : « Nos coûts d'installation ne sont pas les plus bas, mais vous les récupérerez rapidement grâce à la supériorité de notre rendement. »

Warren Buffett dirige avec son partenaire Charlie Munger la société d'investissement Berkshire Hathaway, qui a atteint des niveaux de croissance et de valorisation stupéfiants. Il est souvent considéré comme le plus grand investisseur de notre époque. Loin de se reposer sur les lauriers de ses compétences, Buffett rappelle constamment aux actionnaires actuels et potentiels l'autre composante de sa crédibilité : la fiabilité. Dans la première ou les deux premières pages de ses rapports annuels, il décrit une erreur qu'il a commise ou un problème que la société a rencontré au cours de l'année écoulée et en examine les conséquences sur les résultats futurs. Plutôt que d'enterrer, de minimiser ou de masquer les difficultés – une approche trop fréquemment adoptée par les entreprises dans leurs rapports annuels, Buffett démontre qu'il est (1) pleinement conscient des problèmes que rencontre sa société et (2) pleinement disposé à en

parler. L'avantage est qu'au moment où il décrit ensuite les formidables atouts de Berkshire Hathaway, les lecteurs sont disposés à y croire plus profondément qu'auparavant, puisqu'ils émanent d'un communicant *manifestement* digne de confiance.

La meilleure illustration de l'ardeur de Buffett à faire preuve de transparence en admettant ses erreurs se trouve peut-être dans son rapport annuel de 2016, une année exceptionnelle où la hausse du cours de l'action de sa société a été deux fois supérieure à celle du S&P 500 et où aucune erreur d'investissement n'était à signaler. Qu'a fait Buffett pour s'assurer que ses actionnaires gardent bien à l'esprit les preuves de sa transparence et de son honnêteté ? Dans la deuxième page du rapport, il rappelle un mauvais investissement de l'année *précédente*, qu'il qualifie de « grossière erreur de racheter Dexter Shoe pour 434 millions de dollars en 1993. La valeur de Dexter est rapidement tombée à zéro ». Juste après, il explique les enseignements qu'il a tirés de ce fiasco : il a non seulement mal évalué la valeur à venir de Dexter, mais il a également commis l'erreur de financer l'opération avec des actions de Berkshire Hathaway, erreur qu'il promet aux actionnaires de ne plus jamais commettre : « Aujourd'hui, je préférerais faire une coloscopie plutôt que de miser des parts de Berkshire. » Il est évident que Buffett ne se contente pas de savoir comment être un investisseur au palmarès impressionnant. Il sait aussi communiquer de manière impressionnante sur la meilleure façon d'être un investisseur au palmarès impressionnant[62].

Ebox

La force de persuasion des évaluations en ligne dépend aussi de la fiabilité perçue. Le Spiegel Research Center de l'université Northwestern, spécialisé dans l'étude de l'efficacité des campagnes de marketing, a étudié l'impact des évaluations en ligne sur le comportement des clients et en a publié un résumé (https://spiegel.medill.northwestern.edu/online-reviews/). Parmi ses conclusions, trois sont directement liées à la fiabilité perçue :

- C'est trop beau pour être vrai. Plus un produit recueille d'étoiles, plus la probabilité d'achat est grande, mais seulement jusqu'à un certain point. Lorsque la note moyenne dépasse la fourchette optimale de 4,2 à 4,7, les clients commencent à douter des évaluations et sont moins susceptibles d'acheter.
- Les évaluations négatives assoient la crédibilité. De la même manière que, comme l'affirme le Spiegel Center, les évaluations quasi parfaites sapent la fiabilité, la présence d'un avis négatif ajoute de la crédibilité aux évaluations de produits. Quand un site inclut des avis négatifs, le taux de conversion bondit même de 67 %.
- Les avis vérifiés sont des avis en or. Les avis vérifiés, qui émanent d'internautes dont il a été confirmé qu'ils étaient bien des acheteurs en ligne (contrairement aux avis rémunérés), sont jugés plus crédibles. L'impact de leur présence sur les ventes d'un site est mesurable.

Note de l'auteur : aux données fournies par le Spiegel Research Center s'ajoutent celles d'un autre groupe de chercheurs (Reich et Maglio, 2020), qui propose une version d'évaluation en ligne qui s'inspire de Warren Buffett et de sa « mention d'une ancienne erreur ». Si un évaluateur avoue avoir commis précédemment une erreur dans son historique d'achat, les clients sont plus susceptibles d'acheter un produit qu'il recommande.
Attention, je ne dis pas que dès le début un vendeur doit déclarer : « Avant de commencer, je dois vous dire tout ce qui ne va pas chez moi, dans mon entreprise et dans nos produits et services. » Je suggère plutôt deux choses. Premièrement, si un point faible doit être mentionné, il doit l'être relativement tôt dans le message afin que la crédibilité que cela apporte marque la suite de la communication. Deuxièmement, dans une opération de persuasion, il existe un moment idéal pour avancer l'argument ou le point le plus fort qui va venir occulter ou effacer le point faible. C'est juste après avoir admis ce point faible. C'est le moment où, la source ayant acquis une crédibilité, l'élément le plus positif qu'elle mentionne est susceptible d'être le plus entendu et le plus accepté.

Défense

L'un des moyens de se protéger contre le statut de l'autorité consiste à le priver de son élément de surprise. Généralement, nous percevons mal l'impact profond de l'autorité (et de ses symboles) sur nos actes. Conséquence, nous ne nous en méfions pas suffisamment au moment de donner notre consentement. L'un des éléments fondamentaux de cette défense est donc une meilleure appréhension du pouvoir de l'autorité. Et quand en plus on découvre la facilité avec laquelle les symboles d'autorité peuvent être falsifiés, on accueille avec une grande prudence les tentatives d'influence de l'autorité.

L'idée paraît simple, non ? Et d'une certaine manière, elle l'est. Mieux comprendre les rouages de l'influence de l'autorité devrait nous aider à y résister. Pourtant, elle se heurte à un obstacle – un obstacle courant et propre à tous les leviers d'influence. Nous ne devrions pas vouloir rejeter l'autorité systématiquement, ni même la plupart du temps. En règle générale, les figures d'autorité savent de quoi elles parlent. Les médecins, les juges, les chefs d'entreprise, tous sont généralement parvenus à cette position grâce à leurs connaissances et à leur perspicacité. En règle générale, ils sont d'excellent conseil.

Les figures d'autorité sont souvent des experts. Dans la plupart des cas, il est insensé d'essayer de substituer nos avis moins informés à ceux d'un spécialiste ou d'une autorité. Et pourtant, nous avons vu dans certains contextes, notamment dans les hôpitaux, qu'il est tout aussi insensé de se fier aveuglément à leurs directives. L'astuce consiste à repérer sans trop d'effort ni de vigilance le moment où il vaut mieux suivre les directives de l'autorité et le moment où il vaut mieux ne pas les suivre. Utiliser comme critère la double composante d'une autorité crédible – la compétence et la fiabilité – et interroger ces deux questions peut nous aider à savoir quand suivre ou ne pas suivre les directives de l'autorité.

Expertise

La première question à se poser face à la tentative d'influence d'une figure d'autorité est la suivante : est-elle vraiment une experte ? Cette question attire notre attention sur deux informations clés : les références de l'autorité et la pertinence de ces références dans le sujet traité. Un simple examen des *preuves* du statut d'autorité nous évite de tomber dans les principaux pièges de la déférence automatique.

Réexaminons maintenant la publicité très réussie de Vicks Formula 44. Si, plutôt que d'associer l'acteur à son rôle de médecin, les téléspectateurs s'étaient concentrés sur le statut réel de l'acteur qui lui confère une autorité, je suis sûr que la publicité n'aurait pas joui d'une diffusion aussi longue et fructueuse. Le médecin du feuilleton ne possédait de toute évidence ni formation ni connaissances médicales. Ce qu'il possédait, c'était le titre de médecin. Ce titre était naturellement vide de sens. Dans l'esprit des téléspectateurs, il était lié à l'acteur par la magie de la comédie. Tout le monde le savait. Et pourtant, il est fascinant de voir comment, au fil de l'eau, ce qui est évident n'a souvent pas d'importance tant que l'on n'y prête pas une attention particulière ?

D'où l'importance de la question « Cette figure d'autorité est-elle vraiment une experte ? » Elle nous détourne naturellement des symboles parfois dénués de sens et nous recentre sur les véritables références de l'autorité. Elle nous oblige aussi à distinguer les autorités pertinentes de celles qui ne le sont pas. Il est facile d'oublier cette distinction lorsque la pression de l'autorité s'ajoute à la frénésie de la vie moderne. Les piétons texans qui se sont engouffrés au vert sur le passage piéton derrière un homme en costume en sont un bon exemple. Même si l'homme incarnait l'autorité que ses vêtements

laissaient supposer, il n'avait pas plus autorité à traverser la rue que ceux qui l'ont suivi sur le passage piéton.

Pourtant, ils l'ont suivi, comme si son autorité dépassait la différence entre les formes pertinentes et non pertinentes d'autorité. S'ils s'étaient demandé s'il était un véritable expert de la situation et si ses actes indiquaient une connaissance supérieure, le résultat aurait été bien différent. Le même processus s'applique aux médecins des feuilletons dans les publicités pour Vicks. Ils n'étaient pas dénués de compétences. Ils avaient derrière eux une longue carrière et de nombreuses réussites dans un domaine difficile. Mais leurs compétences et leurs connaissances étaient celles d'un acteur, pas d'un médecin. Si, en regardant la célèbre publicité, nous nous concentrions sur les véritables qualifications de l'acteur, nous nous rendrions rapidement compte que nous n'avons aucune raison de le croire davantage que n'importe quel autre acteur affirmant que Vicks Formula 44 est un excellent antitussif.

Dans le cadre d'un projet de recherche, mes collègues et moi-même avons démontré qu'en entraînant les participants à concentrer leur attention sur les véritables qualifications des intervenants dans une publicité, ils évaluaient mieux les publicités qu'ils voyaient par la suite. Non seulement ils étaient *moins* convaincus par les publicités mettant en scène des intervenants sans qualifications pertinentes (quand un acteur, Arnold Schwarzenegger, fait la promotion d'une technologie internet et qu'un animateur de jeux télévisés, Alex Trebek, vante les bienfaits du lait sur la santé), mais ils étaient également *plus* persuadés par des intervenants ayant des qualifications pertinentes (quand un médecin, directeur d'un institut de la douleur, recommande un antalgique, et qu'un P-DG décrit des années de collaboration fructueuse avec une compagnie d'assurances).

Quelle leçon doit-on en tirer ? Pour nous protéger contre les sirènes des ersatz d'autorités, nous devons toujours nous poser une question : cette figure d'autorité est-elle vraiment une experte ? Nous ne devons pas nous croire trop intelligents pour nous laisser tromper par de simples symboles d'autorité. Ces symboles agissent sur nous par automatisme. Les travaux menés par mon équipe ont montré que seuls les participants conscients de leur vulnérabilité à ces automatismes étaient capables de les contrer en remettant en question la *pertinence* des compétences des communicants. Et seuls ces participants ne se laissaient pas duper.

Sincérité sournoise

Supposons maintenant que nous soyons confrontés à une figure d'autorité que nous considérons comme une *vraie* experte pertinente. Avant de nous soumettre à l'influence de son autorité, nous devrions nous poser une deuxième question simple : à quel point cet expert peut-il être honnête ? Les experts, même les mieux informés, peuvent ne pas nous présenter leurs informations avec honnêteté. Nous devons donc tenir compte de leur fiabilité. La plupart du temps, c'est ce que nous faisons. Nous nous laissons plus influencer par les experts qui semblent impartiaux que par ceux qui tirent un bénéfice de notre consentement. Les recherches ont montré que c'est vrai dans le monde entier depuis l'école élémentaire. Lorsque nous nous demandons quel profit un expert peut tirer de notre consentement, nous nous dotons d'un autre bouclier contre une influence excessive et automatique. Même les autorités compétentes dans un domaine ne nous persuaderont pas tant que nous ne serons pas convaincus que leurs messages exposent fidèlement les faits.

Lorsque nous nous interrogeons sur la fiabilité d'une autorité, nous devons garder à l'esprit la tactique que les professionnels du consentement utilisent souvent pour nous assurer de leur sincérité :

ils donnent quelques arguments contre leurs propres intérêts. Correctement utilisée, cette approche peut être un moyen subtil, mais efficace, de « prouver » leur honnêteté. Ils peuvent par exemple mentionner un petit défaut de leur produit. Mais invariablement, l'inconvénient sera secondaire et facilement compensé par des avantages bien supérieurs. Avis déclarait bien « Nous sommes numéro 2, mais nous redoublons d'efforts », et L'Oréal : « Oui, c'est plus cher, mais vous le valez bien ». En asseyant leur sincérité sur des questions relativement mineures, les professionnels du consentement peuvent ensuite paraître plus crédibles quand ils abordent les aspects importants de leur argumentation.

Il est essentiel de faire la distinction entre les versions honnêtes et malhonnêtes de cette pratique. Il n'y a rien de mal en soi à ce qu'un communicant révèle un défaut ou une erreur précédente en début de message pour récolter les fruits de sa sincérité. Vous voulez changer le plomb en or ? C'est possible. Rappelez-vous Warren Buffett. C'est précisément ce que fait cet homme d'une grande intégrité dans les premières pages de ses rapports annuels. Afficher d'emblée sa sincérité à ses lecteurs ne me semble pas être une supercherie. J'y vois plutôt l'illustration de l'intelligence sociale de communicants dignes de confiance capables de susciter une confiance justifiée en divulguant des informations précises et véridiques.

Par contre, nous devons nous méfier de l'utilisation trompeuse et sournoise de cette pratique. J'ai observé cette manœuvre et ses effets remarquables dans un endroit que peu d'entre nous imaginent être un lieu de consentement, à savoir un restaurant. Ce n'est un secret pour personne que les salaires des serveurs sont tellement faibles qu'ils doivent arrondir leurs fins de mois avec des pourboires. Au-delà de la condition sine qua non de la qualité de service, les meilleurs serveurs ont certaines astuces pour gonfler les pourboires. Ils savent

aussi que plus l'addition est élevée, plus le montant du pourboire est susceptible d'être élevé. Aux États-Unis, où le pourboire n'est généralement pas compris dans le prix, mais correspond à un pourcentage de l'addition, ces deux éléments poussent régulièrement les serveurs à agir comme des agents du consentement et à augmenter le montant de l'addition pour augmenter le montant de leur pourboire.

Il y a quelques années, j'ai postulé comme serveur dans plusieurs restaurants assez haut de gamme dans l'espoir de découvrir leurs techniques. N'ayant aucune expérience dans ce domaine, je n'ai réussi à décrocher qu'un emploi de commis de salle, ce qui s'avéra finalement un excellent poste d'observation et d'analyse de la situation. Très vite, j'ai compris ce que les autres employés savaient déjà : le meilleur serveur était Vincent, qui s'arrangeait toujours pour que les clients commandent plus et laissent un plus gros pourboire. Les autres serveurs ne lui arrivaient pas à la cheville en termes de revenus hebdomadaires.

J'ai commencé à m'attarder autour des tables de Vincent pour observer sa technique. J'ai rapidement découvert qu'il n'avait pas une approche unique. Il en avait tout un répertoire, chacune correspondant à une situation particulière. Avec les familles, il était pétillant, voire légèrement clownesque, s'adressant aussi souvent aux enfants qu'aux adultes. Avec un jeune couple, il devenait formel et légèrement autoritaire pour tenter d'intimider le jeune homme et l'amener à commander plus et à laisser un pourboire extravagant. Avec un couple marié plus âgé, il conservait le formalisme, mais abandonnait son air supérieur et adoptait un ton respectueux envers les deux clients. Quand un client dînait seul, il se montrait amical, cordial et chaleureux.

Vincent réservait la stratégie consistant à donner l'impression d'aller à l'encontre de ses propres intérêts aux grandes tablées de huit à douze personnes. Sa technique relevait du génie. Lorsque le moment était venu pour la première personne, le plus souvent une femme, de commander, il entrait en scène. Quel que fût son choix, Vincent avait toujours la même réaction : il fronçait les sourcils, sa main planait au-dessus de son carnet de commandes, et après avoir jeté un coup d'œil rapide par-dessus son épaule à la recherche du maître d'hôtel, il se penchait vers la table pour chuchoter sur le ton de la conspiration, mais suffisamment fort pour que tout le monde entende : « Je crains que ce soir ce plat ne soit pas aussi bon que d'habitude. Puis-je vous recommander, à la place, la… ou le… ? » (Et là, Vincent suggérait deux plats légèrement moins chers que le plat choisi.) « Tous deux sont excellents ce soir. »

Par cette seule manœuvre, Vincent appliquait plusieurs des principes majeurs de l'influence. Pour commencer, même ceux qui ne suivaient pas ses suggestions avaient le sentiment que Vincent leur avait rendu service en leur offrant des informations précieuses pour les aider à commander. Tout le monde se sentait reconnaissant, et par la suite, la règle de la réciprocité jouait en sa faveur quand venait le moment de décider de son pourboire.

Ensuite, en plus d'augmenter le pourcentage de son pourboire, le stratagème de Vincent le plaçait en position d'augmenter le volume de la commande du groupe. Il s'imposait comme une autorité en matière de qualité des produits de la maison : il savait clairement ce qui était et n'était pas bon ce soir-là. En plus – et c'est là que donner l'impression de jouer contre ses propres intérêts entrait en jeu – il prouvait qu'il était un informateur digne de confiance en recommandant des plats légèrement *moins* chers que ceux

commandés à l'origine. Au lieu d'avoir l'air de chercher à se remplir les poches, il semblait avoir à cœur les intérêts des clients.

Tout indiquait donc que Vincent était à la fois bien informé et honnête, une combinaison qui lui conférait une grande crédibilité. Il ne tardait pas à exploiter cet avantage. Lorsque les clients avaient fini de commander leurs plats, il déclarait : « Très bien, et souhaitez-vous que je vous suggère ou que je choisisse des vins pour accompagner vos plats ? » En observant la scène se répéter presque tous les soirs, je remarquais que la réaction des clients était toujours la même : sourires, hochements de tête et, la plupart du temps, assentiment général.

De mon poste d'observation, je pouvais lire leurs pensées sur leurs visages. « Bien sûr, semblaient-ils dire, vous savez ce qui est bon ici, et vous êtes manifestement de notre côté. Nous vous laissons choisir. » L'air satisfait, Vincent, qui connaissait parfaitement sa carte des vins, proposait d'excellentes (et coûteuses) bouteilles. Il se montrait tout aussi persuasif au moment de commander le dessert. Les clients qui, sans lui, auraient renoncé au dessert ou en auraient pris un pour deux succombaient à la tentation de l'omelette norvégienne et de la mousse au chocolat, qu'il décrivait avec enthousiasme. Car quoi de plus crédible qu'un expert dont la sincérité n'est plus à démontrer ?

TÉMOIGNAGE d'un ancien P-DG d'une entreprise du Fortune 500

Dans un cours que je donne dans une école de commerce, j'apprends aux futurs P-DG à reconnaître leurs échecs pour faire avancer leur carrière. L'un de mes anciens étudiants a pris cette leçon très à cœur. Il est allé jusqu'à mettre en avant son rôle dans l'échec d'une entreprise de la Tech en détaillant tout qu'il avait appris de cette expérience dans son curriculum vitae. Jusque-là, il avait essayé d'enterrer cet échec, ce qui ne l'avait pas véritablement aidé dans sa carrière. Depuis, il s'est vu proposer plusieurs postes prestigieux.

Note de l'auteur : la stratégie consistant à assumer la responsabilité d'un échec ne fonctionne pas seulement pour les individus. Elle semble également efficace pour les organisations. Le cours des actions des entreprises qui assument leurs mauvais résultats dans leurs rapports annuels est supérieur un an plus tard à celles des entreprises qui ne les assument pas (Lee, Peterson et Tiedens, 2004).

En associant réciprocité et autorité crédible dans une même stratégie, Vincent a fortement augmenté à la fois le pourcentage de son pourboire et le montant sur lequel il est calculé. Il a fait une très belle opération. Notez bien que son profit repose en grande partie sur un manque apparent de souci de son profit personnel. Donner l'impression d'aller à l'encontre de ses propres intérêts financiers les a en réalité extrêmement bien servis.[63]

POUR RÉSUMER

- Les études de Milgram font la démonstration des fortes pressions exercées pour accéder aux requêtes d'une figure d'autorité. De nombreux individus normalement constitués et psychologiquement équilibrés allaient à l'encontre de leurs propres préférences et étaient prêts à infliger à une autre personne des niveaux de douleur pouvant s'avérer dangereux pour la santé parce qu'une figure d'autorité leur en avait donné l'ordre. La puissance de cette tendance à obéir aux autorités légitimes est le résultat de pratiques de socialisation systématiques visant à inculquer aux membres de la société l'idée qu'une telle obéissance est la bonne conduite à tenir. En outre, il est cohérent d'obéir aux diktats des vraies figures d'autorité, car elles possèdent généralement de hauts niveaux de connaissance, de sagesse et de pouvoir. Le respect de ces figures d'autorité peut alors être machinal et agir comme une sorte de raccourci décisionnel.
- Lorsqu'ils réagissent à l'autorité par automatisme, les individus ont tendance à réagir davantage aux symboles de l'autorité qu'à sa substance. Les trois grands types de symboles sont les titres, les vêtements et les signes extérieurs tels que les voitures. Des études ont montré que les individus possédant l'un ou l'autre de ces symboles sous des formes prestigieuses (sans aucune autre légitimation) se voyaient accorder plus de respect ou d'obéissance par les personnes qu'ils rencontraient. Et dans chaque cas, ces dernières sous-estimaient l'impact des pressions de l'autorité sur leurs comportements.
- Nous savons maintenant qu'être perçu comme représentant l'autorité ou comme étant une autorité influe sur notre autorité. Mais dans le premier cas, qui consiste uniquement à être aux commandes, certains problèmes se posent, car les ordres suscitent souvent l'opposition et le ressentiment. Le second type d'autorité, qui repose sur la connaissance, évite cet écueil, car les individus sont généralement prêts à suivre les recommandations de quiconque maîtrise plus un sujet qu'eux.
- Être perçu comme *une* autorité a donc un effet persuasif qui est décuplé lorsque l'on est également perçu comme une autorité crédible – une autorité perçue à la fois comme experte (qui maîtrise le sujet) et digne de confiance (honnête dans la présentation de ses connaissances). Pour asseoir leur crédibilité, les communicants peuvent admettre un point faible (généralement mineur) de leur produit, qui est ensuite balayé par la présentation de ses points forts, qui pèsent plus lourd dans la balance.
- Il est possible de se protéger contre les effets néfastes de l'influence de l'autorité en se posant deux questions : cette figure d'autorité est-elle vraiment une experte ? Et à quel point cet expert peut-il être honnête ? La première question détourne notre attention des symboles et l'oriente vers les preuves du statut d'autorité. La seconde nous interroge autant sur la fiabilité de l'expert que sur sa

connaissance de la situation. Sur ce second point, nous devons nous méfier de la stratégie de renforcement de la confiance qui consiste à commencer par livrer des informations légèrement négatives. Cette stratégie crée une image d'honnêteté qui rend toutes les informations suivantes plus crédibles.

Chapitre 6

Rareté

La loi de la pénurie

« Pour aimer une chose, il faut avoir conscience
que l'on pourrait la perdre. »
G. K. Chesterton

Sandy, une amie, est une grande avocate spécialisée dans la résolution des conflits conjugaux (en d'autres termes, elle est spécialiste du divorce). Elle fait souvent office de médiatrice dans les couples en instance de divorce qui souhaitent trouver un accord en s'évitant les délais, les désagréments et les frais d'une longue procédure. Avant une médiation, les deux parties sont conduites (avec leurs représentants légaux) dans des salles séparées afin d'éviter les cris et les tensions qui peuvent se manifester lorsque les conjoints se trouvent dans la même pièce. À ce stade, chacun a déjà soumis une proposition écrite à Sandy, qui fait la navette entre les deux salles à la recherche d'un compromis afin d'établir les termes d'un accord final que les deux parties signeront. Elle affirme que ce processus fait davantage appel à sa connaissance de la psychologie humaine qu'à celle du droit de la famille. C'est ce qui l'a incitée à me demander si, en tant que psychologue, je pouvais l'aider à sortir d'une impasse

souvent fatale qui surgit vers la fin de nombreuses négociations et empêche tellement tout compromis qu'elle torpille parfois tout le processus de médiation et envoie le couple devant le juge.

La question qui conduit à cette impasse peut être une question majeure, comme les termes d'un accord sur la garde des enfants (ou du chien) et le droit de visite. Mais elle peut aussi être relativement mineure, comme le montant qu'une partie doit verser à l'autre pour racheter sa part dans une résidence de vacances en multipropriété. Dans tous les cas, les combattants campent sur leurs positions et refusent de bouger d'un pouce sur ce dernier point, bloquant ainsi toute la procédure. J'ai demandé à Sandy ce qu'elle disait habituellement dans cette situation. Elle m'a répondu qu'elle passait d'une salle à l'autre en présentant à chacun la dernière proposition et en disant : « Vous n'avez plus qu'à accepter cette proposition et nous aurons un accord. » Je pense avoir tout de suite compris son problème et je lui ai suggéré de faire un léger changement de formulation et de dire : « Nous avons un accord. Vous n'avez plus qu'à accepter cette proposition. »

Plusieurs mois plus tard, lors d'une soirée, Sandy s'est approchée de moi avec un large sourire et m'a dit que ce changement avait eu un succès incroyable. « Ça marche à tous les coups », a-t-elle déclaré. Sceptique, j'ai répondu : « Vraiment ? Chaque fois ? » Elle a posé sa main sur mon bras et m'a dit : « Oui Bob, *chaque* fois. »

Son taux de réussite de 100 % me laisse sceptique – nous parlons ici de science du comportement, pas de magie –, mais j'étais naturellement satisfait de l'efficacité du changement que j'avais préconisé. Honnêtement, je n'étais pas surpris. Cette suggestion s'appuyait sur deux éléments. D'une part, je me tenais au courant des études sur les sciences du comportement, et j'avais eu vent d'une étude menée auprès d'étudiants de l'université d'État de Floride sur

la qualité de la nourriture de la cafétéria du campus qu'ils jugeaient médiocre. Neuf jours plus tard, une seconde enquête montra qu'ils avaient changé d'avis. Quelque chose s'était produit qui leur avait fait apprécier davantage la nourriture de la cafétéria. Cet événement n'avait rien à voir avec la qualité du service, qui n'avait pas bougé d'un iota. Le jour de la seconde enquête, les étudiants avaient simplement appris qu'un incendie allait les *priver* de la possibilité de manger à la cafétéria pendant deux semaines.

Le second élément provenait d'un événement dont j'avais été témoin sur une chaîne de télévision locale plus ou moins au moment où Sandy m'avait demandé conseil. Le phénomène était désormais courant : à l'approche de la mise en vente du nouvel iPhone, de longues files d'attente se formaient autour des magasins Apple. Certains passaient la nuit dans un sac de couchage en attendant que les portes s'ouvrent pour se précipiter et décrocher l'un des précieux téléphones. Le matin du lancement de l'iPhone 5, l'une des chaînes de télévision de ma ville natale envoya un reporter pour couvrir l'événement. Le journaliste s'approcha d'une femme qui était arrivée beaucoup plus tôt et avait le numéro 23 dans la file d'attente. Il lui demanda comment s'étaient passées les nombreuses heures d'attente et surtout si elle avait parlé avec ceux qui l'entouraient. Elle répondit qu'elle avait passé beaucoup de temps à échanger sur les nouvelles fonctionnalités de l'iPhone 5, mais aussi à discuter de tout et de rien. Elle révéla même qu'elle avait commencé avec le numéro 25 dans la file d'attente, mais qu'elle avait engagé la conversation pendant la nuit avec le numéro 23 – une femme qui avait adoré son sac à main Louis Vuitton à 2 800 dollars. Elle avait sauté sur l'occasion et lui avait proposé d'échanger son sac contre sa place dans la file d'attente. Elle avait conclu l'affaire, satisfaite. À la fin du récit, le journaliste, surpris, balbutia : « Mais… mais… pourquoi ? » La réponse en dit long.

« Parce que, répondit le nouveau numéro 23, j'ai entendu dire que ce magasin n'avait pas un gros stock, et je ne voulais pas risquer de *perdre* la chance d'en avoir un. »

Je me souviens que sa réponse m'a fait me redresser sur ma chaise. Ses propos rejoignaient en tout point les résultats des recherches qui montrent depuis longtemps qu'en situation de risque et d'incertitude, les individus ont une forte propension à faire des choix destinés à ne pas *perdre* une chose de valeur – beaucoup plus qu'à faire des choix destinés à *obtenir* cette chose. Consciente de l'incertitude et du risque de ne pas obtenir le téléphone tant convoité, notre acheteuse numéro 23 a proposé un échange coûteux pour éviter de perdre un téléphone tant désiré et très recherché, corroborant ainsi les résultats de la recherche. La notion d'« aversion à la perte » – selon laquelle les individus sont plus motivés par la perspective de perdre un objet de valeur que par celle de le gagner – est au cœur de la théorie des perspectives développée par le prix Nobel Daniel Kahneman. Des études réalisées dans de nombreux pays et domaines tels que les affaires, l'armée et le sport professionnel sont venues corroborer cette théorie. Dans le monde des affaires, par exemple, les recherches ont montré que les pertes potentielles pèsent plus lourd dans les décisions des chefs d'entreprise que les gains potentiels. C'est tout aussi vrai dans le sport professionnel, où les décisions prennent plus de temps dans les situations impliquant des pertes potentielles que dans les situations impliquant des gains potentiels. Par exemple, les golfeurs du PGA Tour consacrent plus de temps et d'efforts aux putts destinés à éviter de scorer un coup au-dessus du par (bogey) que de scorer un coup en dessous du par (birdie).

Qu'est-ce qui m'a poussé à formuler ma recommandation spécifique à Sandy dans ces deux éléments ? (1) Ce que la recherche

scientifique m'a appris de l'aversion à la perte et (2) la force que je l'avais récemment vue exercer dans la file d'attente pour l'iPhone. La nouvelle formulation proposée commençait par attribuer aux clients de Sandy la *possession* de ce qu'ils voulaient – « Nous avons un accord » – et qu'ils risquaient de *perdre* s'ils ne trouvaient pas un compromis. Dans l'approche initiale de Sandy, l'accord souhaité n'était qu'un gain : « Acceptez cette proposition et nous aurons un accord. » Sachant ce que je savais, il m'a été facile de suggérer une nouvelle formulation.

TÉMOIGNAGE d'une femme vivant dans le nord de l'État de New York

Une année, en faisant mes courses de Noël, je suis tombée sur une robe noire qui me plaisait. J'avais acheté tellement de cadeaux que je n'avais plus assez d'argent pour me l'offrir. J'ai donc demandé au magasin de la mettre de côté jusqu'au lundi. Je pourrais revenir après l'école avec ma mère pour lui montrer la robe. Le magasin a dit qu'il ne pouvait pas.

Je suis rentrée à la maison et j'en ai parlé à ma mère. Elle m'a dit que si la robe me plaisait, elle me prêterait l'argent pour l'acheter en attendant que je puisse la rembourser. Le lundi, après l'école, je suis allée au magasin. La robe avait disparu. Quelqu'un l'avait achetée. J'ai découvert le matin de Noël que, pendant que j'étais à l'école, ma mère s'était rendue dans le magasin pour acheter la robe que je lui avais décrite. Cette histoire remonte à de nombreuses années, mais je m'en souviens encore. C'est l'un de mes plus beaux souvenirs, car après avoir pensé être passée à côté de cette robe, elle est devenue pour moi un précieux trésor.

Note de l'auteur : il convient de se demander ce qui rend l'idée de perte si puissante dans le fonctionnement humain. Une célèbre théorie parle de la primauté de la perte sur le gain dans l'évolution. Quand on a de quoi survivre, une augmentation des ressources est utile, mais une diminution de ces mêmes ressources peut être fatale. Il

est donc cohérent d'être particulièrement sensible au risque de perte (Haselton et Nettle, 2006).

Détester perdre est un élément central de la rareté, mais ce n'est qu'un parmi d'autres. Approfondissons la question.

Rareté : mieux vaut peu que rien du tout

Nul n'échappe au principe de rareté sous une forme ou sous une autre. Les collectionneurs en tous genres, des cartes de base-ball aux antiquités, sont les premiers conscients de son impact sur la valeur d'un objet. En règle générale, un objet qui est rare ou le devient a plus de valeur. Lorsqu'un article recherché est rare ou indisponible, son juste prix, pour les acheteurs, ne dépend plus de la qualité perçue, mais de sa rareté. Lorsque les constructeurs automobiles limitent la production d'un nouveau modèle, sa valeur augmente auprès des acheteurs potentiels. Le phénomène de la « précieuse erreur » est particulièrement révélateur de l'importance de la rareté sur le marché des objets de collection. Les articles défectueux – un timbre flou ou une pièce de monnaie frappée deux fois – sont parfois les plus précieux. Ainsi, un timbre représentant un portrait de George Washington à trois yeux, bien qu'anatomiquement incorrect et peu esthétique, est en réalité très recherché. Il y a là une ironie instructive : des imperfections qui, autrement, vaudraient aux objets d'être jetés deviennent précieuses lorsqu'elles s'accompagnent d'une grande rareté.

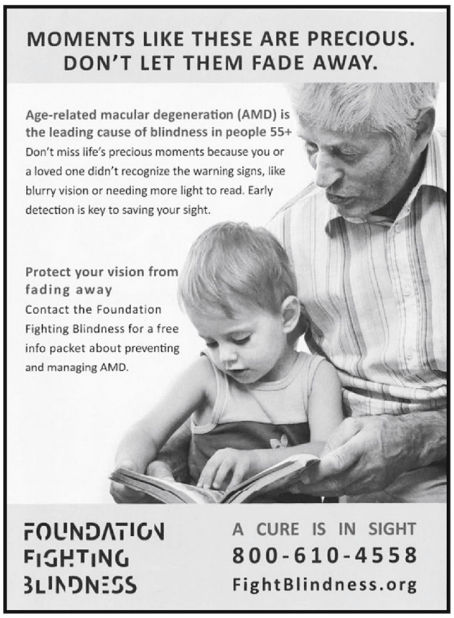
Plus je creuse le principe de rareté – *selon lequel les opportunités nous apparaissent d'autant plus précieuses qu'elles sont limitées* –, plus je remarque son influence sur beaucoup de mes propres actes. Il m'est par exemple arrivé d'interrompre une conversation intéressante pour répondre au téléphone. Dans une telle situation, l'appelant possède une caractéristique irrésistible que mon interlocuteur n'a pas – une

indisponibilité potentielle. Si je ne réponds pas, je risque de manquer pour de bon l'appel (et les informations qu'il apporte). Peu importe que la conversation que j'ai soit passionnante ou importante – bien plus que n'importe quel appel téléphonique ordinaire. À chaque sonnerie à laquelle je ne décroche pas, l'échange téléphonique devient moins accessible. Conséquence, à ce moment précis, je le veux plus que l'autre conversation.

Nous avons donc vu que nous semblons plus motivés par l'idée de perdre quelque chose que par l'idée de gagner quelque chose de même valeur. Par exemple, des étudiants ont réagi beaucoup plus vivement à la perspective d'une dégradation de leurs relations amoureuses qu'à la perspective d'une amélioration. Ils ont eu la même réaction avec leurs notes. Les Britanniques avaient 45 % plus de chances de vouloir changer de fournisseur d'énergie si ce changement permettait d'éviter une augmentation de leur facture plutôt que de réaliser une économie. Dans le travail, les individus ont plus de chances de tricher pour éviter une perte que pour obtenir un gain, qui n'est pas nécessairement monétaire. Une étude a montré que les membres d'une équipe avaient 82 % plus de chances de tricher pour éviter un recul de leur statut au sein de l'équipe que pour connaître une amélioration équivalente. La perte a également un effet plus fort sur l'attention (regard), l'excitation physiologique (rythme cardiaque et dilatation des pupilles) et l'activation cérébrale (stimulation corticale) que le gain.

En cas de risque et d'incertitude, la menace d'une perte potentielle joue un rôle particulièrement fort dans la prise de décision. Les chercheurs Alexander Rothman et Peter Salovey ont appliqué cette idée au domaine médical, où les individus sont fréquemment incités à passer des examens pour détecter des maladies existantes (mammographie, dépistage du VIH, autoexamen pour

détecter un cancer). Ces examens comportant un risque de découverte d'une maladie suivie d'une incertitude de guérison, les messages soulignant les pertes potentielles sont les plus efficaces. Par exemple, les brochures conseillant aux jeunes femmes de se soumettre à un examen de dépistage du cancer du sein par autopalpation ont beaucoup plus de succès si elles parlent de pertes plutôt que de gains. Notre cerveau semble lui aussi vouloir nous protéger contre les pertes, dans la mesure où il est plus difficile de court-circuiter les bonnes stratégies de prise de décision lorsqu'on envisage une perte potentielle que lorsqu'on envisage un gain potentiel[64].


MOMENTS LIKE THESE ARE PRECIOUS.
DON'T LET THEM FADE AWAY.
Age-related macular degeneration (AMD) is the leading cause of blindness in people 55+
Don't miss life's precious moments because you or a loved one didn't recognize the warning signs, like blurry vision or needing more light to read. Early detection is key to saving your sight.
Protect your vision from fading away
Contact the Foundation Fighting Blindness for a free info packet about preventing and managing AMD.
FOUNDATION FIGHTING BLINDNESS
A CURE IS IN SIGHT
800-610-4558
FightBlindness.org

Ces moments sont précieux. Ne les laissez pas s'estomper.
La dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA) est la première cause de cécité chez les plus de 55 ans.
Ne passez pas à côté des moments précieux de la vie parce que vous ou un être cher n'avez pas reconnu les signaux d'alerte, comme une vision floue ou le besoin de plus d'éclairage pour lire. Un diagnostic précoce est essentiel pour préserver votre vue.
Protéger votre vue
Contactez la Fondation pour les personnes aveugles pour une information complète sur la prévention et la gestion de la DMLA.
Fondation pour les personnes aveugles
Remède en vue
800-610-4558
FightBlindness.org

Ne les perdez pas de vue

Les concepteurs de cette publicité pour une fondation caritative qui finance la recherche sur la dégénérescence maculaire liée à l'âge ont eu l'intelligence de solliciter la générosité des donateurs en fournissant une information gratuite sur la maladie (réciprocité) et en décrivant des moments à ne pas manquer (aversion à la perte).

Quantité limitée

Le principe de rareté a une telle influence sur la valeur que nous attribuons aux choses qu'il est naturel que les professionnels du

consentement s'en inspirent. L'utilisation la plus directe du principe de rareté est probablement la technique de la « quantité limitée ». Elle consiste à informer un client qu'un produit est disponible en quantité limitée et que rien ne garantit qu'il le restera longtemps. Lorsque le site de réservation Booking.com, dont on connaît le succès impressionnant, a ajouté pour la première fois des informations sur le nombre limité de chambres d'hôtel encore disponibles à un prix donné, les réservations ont explosé – à tel point que le service clientèle a appelé le service technique pour signaler ce qui « devait être une erreur système ». Il n'y avait pas d'erreur. L'augmentation provenait du pouvoir des quantités limitées de transformer les clients en acheteurs. À l'époque où j'étudiais les stratégies de consentement en infiltrant différentes organisations, j'ai souvent vu la technique des quantités limitées employée dans toutes sortes de situations : « Il reste moins de cinq cabriolets avec cette motorisation dans tout l'État. Et quand ils seront vendus, ce sera fini. Ils ne sont plus fabriqués. » « C'est l'un des deux derniers terrains d'angle qui restent dans tout le lotissement. Et l'autre ne vous plairait pas ; il a une exposition est-ouest qui n'est pas agréable en été. » « Vous devriez envisager sérieusement d'acheter plus d'une caisse aujourd'hui, car la production est en forte baisse et on ne sait pas quand nous en aurons d'autres. »

TÉMOIGNAGE d'une femme vivant à Phoenix, Arizona

J'ai moi-même utilisé le principe de rareté chez Bookman's, un magasin qui achète et vend des livres, des disques et des jouets d'occasion. Je leur ai apporté des personnages des séries télévisées pour enfants des années 1990 de Richard Scarry. Ils n'en voulaient pas. J'ai donc décidé de les vendre un par un. Chaque fois, ils les ont pris. Et aujourd'hui je les ai tous vendus. Vive le principe de rareté !

Mon père a fait la même chose sur eBay avec des verres à liqueur d'équipes de base-ball. Il a acheté un coffret de 24 pour 35 dollars. Puis il les a vendus un par un sur eBay. Le premier est parti à 35 dollars, couvrant ainsi la totalité du coût. Il a attendu un certain temps avant de proposer le suivant, qui s'est vendu 26 dollars. Il a attendu encore plus longtemps et a vendu le suivant 51 dollars. Puis il est devenu gourmand et n'a pas assez attendu avant de vendre le suivant, qui n'est parti qu'à 22 dollars. Il a appris sa leçon. Il lui en reste plusieurs qu'il conserve pour leur redonner de la rareté.

Note de l'auteur : proposer des articles disponibles en abondance un par un à la vente, c'est reconnaître que l'abondance est le contraire de la rareté et que présenter un article en abondance réduit sa valeur perçue.

Il était parfois vrai que la quantité d'articles était limitée, et parfois totalement faux. Dans chaque cas, l'intention était de convaincre les clients de la rareté d'un article et d'augmenter ainsi sa valeur immédiate à leurs yeux. J'ai une certaine admiration pour ceux qui utilisent ce simple dispositif, quels que soient la méthode et le style. J'ai été particulièrement impressionné par une version extrême de la logique de cette approche qui consistait à vendre une marchandise au moment où elle était la plus rare, c'est-à-dire au moment où elle ne pouvait apparemment plus être achetée. Je l'ai vue exécutée à la perfection dans un magasin d'électroménager que

j'ai étudié et qui soldait régulièrement de 30 à 50 % de son stock. Supposons qu'un couple semble modérément intéressé par un article en solde dans le magasin. Toutes sortes d'indices permettent de repérer un tel intérêt : un examen attentif de l'appareil, un coup d'œil aux modes d'emploi de l'appareil et une discussion animée devant l'appareil. Après avoir observé le couple ainsi ferré, un vendeur peut s'approcher et dire : « Je vois que vous êtes intéressé par ce modèle. Mais hélas, je l'ai vendu à un autre couple il y a moins de vingt minutes. Et je crois que c'était notre dernier. »

La déception des clients est évidente. Moins disponible, l'appareil devient soudain plus attractif. En général, l'un des clients demande s'il y a une chance qu'il reste encore un modèle dans l'arrière-boutique, dans l'entrepôt ou dans un autre magasin. Le vendeur répond : « C'est possible, je peux aller vérifier. Mais est-ce ce modèle que vous voulez ? Et si je peux l'obtenir à ce prix, vous le prendrez ? » C'est là toute la beauté de cette technique. Profitant du principe de rareté, il demande aux clients de s'engager à acheter l'appareil au moment où il semble le moins disponible et donc le plus désirable. De nombreux clients acceptent d'acheter à ce moment de grande vulnérabilité. Et lorsque le vendeur revient (invariablement) en annonçant avoir trouvé l'article en stock, il a aussi en main un stylo et un contrat de vente. Et si certains clients, apprenant que le modèle souhaité est disponible en quantité suffisante, peuvent finalement le trouver moins attrayant, à ce stade, la transaction est le plus souvent trop avancée pour faire marche arrière. La décision d'achat prise et engagée publiquement un peu plus tôt reste valable et ils achètent.

Lorsque je parle du principe de rareté aux entreprises, j'insiste sur l'importance d'éviter certaines astuces comme les fausses informations sur les quantités limitées. En réponse, on m'oppose régulièrement la question suivante : « Mais que faire si nous n'avons

pas une quantité limitée de ce que nous proposons ? Que faire si nous pouvons fournir autant que le marché le demande ? Comment pouvons-*nous* utiliser le pouvoir de la rareté ? » La réponse est que la rareté ne s'applique pas seulement au nombre d'articles, mais aussi aux caractéristiques ou aux éléments des articles. Pour commencer, identifiez une caractéristique de votre produit ou service qui est unique ou si rare qu'on ne peut pas la trouver ailleurs au même prix ou qu'on ne peut pas trouver du tout. Puis communiquez honnêtement sur cette caractéristique et les avantages connexes que les clients perdront s'ils passent à côté de votre produit. Si l'article ne possède pas une telle caractéristique, il peut très bien posséder une combinaison unique de caractéristiques avec laquelle les concurrents ne peuvent rivaliser. Dans ce cas, vendre la rareté de cet *ensemble* unique de caractéristiques est honnête.

Temps limité

Je vis à Mesa, une ville de la banlieue de Phoenix, en Arizona. Les principales caractéristiques de Mesa sont sans doute sa grosse population mormone – la deuxième après Salt Lake City, la plus importante au monde – et son immense temple mormon situé sur un terrain magnifiquement entretenu dans le centre de la ville. J'ai toujours apprécié l'aménagement et l'architecture de ce temple de loin, mais jamais assez pour y entrer. Jusqu'au jour où j'ai lu un article sur un espace spécial à l'intérieur des temples mormons auquel personne n'avait accès à part les membres de l'Église. Même les futurs convertis ne doivent pas le voir. Il existe toutefois une exception. Pendant quelques jours, juste après la construction d'un temple, les non-membres sont autorisés à visiter l'ensemble de la structure, y compris cette partie à l'accès restreint.

L'article de presse racontait que le temple de Mesa venait d'être rénové et que les travaux étaient suffisamment importants pour le

déclarer « neuf » selon les règles de l'église. Et donc pendant sept jours seulement, les visiteurs non mormons pouvaient visiter la partie du temple qui leur était traditionnellement interdite. Je me souviens parfaitement de l'effet que cette nouvelle a eu sur moi. J'ai immédiatement décidé d'aller le visiter. Mais lorsque j'ai téléphoné à mon ami Gus pour lui proposer de m'accompagner, j'ai compris une chose qui m'a fait changer d'avis tout aussi rapidement.

Après avoir décliné l'invitation, Gus m'a demandé pourquoi *je* semblais aussi décidé à visiter le temple. J'ai été forcé d'admettre que, non, je n'avais jamais eu envie de le visiter avant, que je ne me posais aucune question sur la religion mormone à laquelle je voulais répondre, que je n'avais aucun intérêt particulier pour l'architecture religieuse, et que je m'attendais à ne rien trouver de plus spectaculaire ou de plus émouvant que ce que je pourrais voir dans n'importe quelle autre église de la région. À mesure que je parlais, j'ai clairement compris que cet attrait particulier pour le temple avait une seule et unique cause : si je ne visitais pas maintenant la partie à l'accès restreint, je ne pourrais plus jamais le faire. Une chose qui, en soi, ne m'attirait guère, était devenue plus attrayante uniquement parce qu'elle ne serait bientôt plus disponible.

EBox

Deux chercheurs ont réalisé un impressionnant travail sur les sites de vente en ligne. Ils ont compilé les résultats de plus de 6 700 tests A/B étudiant l'efficacité d'un même site d'e-commerce selon qu'il comportait ou non telle ou telle fonctionnalité spécifique (Browne et Swarbrick-Jones, 2017). Les 29 fonctionnalités évaluées allaient des fonctions purement techniques (comme la présence ou l'absence d'une fonction de recherche, d'un onglet de retour en haut de page et de réglages par défaut) à des fonctions motivationnelles (comme la livraison gratuite, les badges sur les produits et les appels à l'action). Au terme de leur enquête, les chercheurs ont déclaré : « Les grands gagnants de notre analyse s'appuient sur la psychologie comportementale. » Que les lecteurs se rassurent, des aspects de chacun des principes d'influence que nous avons abordés jusqu'ici figuraient dans le top six des critères les plus efficaces :

- Rareté : mettre en avant les articles dont les stocks sont faibles.
- Preuve sociale : présenter les articles les plus demandés et les plus tendance.
- Urgence : utiliser des limites de temps, souvent avec un compte à rebours.
- Concessions : proposer des réductions aux visiteurs pour qu'ils restent sur le site.
- Autorité/compétence : informer les visiteurs sur les autres produits disponibles.
- Sympathie : inclure un message de bienvenue.

Note de l'auteur : ce n'est pas un hasard si deux des trois premiers facteurs rejoignent les deux critères de rareté connus depuis toujours, bien avant les débuts de l'e-commerce : la quantité limitée et la durée limitée. Nous voyons là encore que même si les plateformes où sont appliqués les principes d'influence ont radicalement changé, l'impact de ces principes sur les réactions humaines est le même. On observe également que la position des deux critères de rareté corrobore d'autres recherches selon lesquelles, en général, l'attrait de la quantité limitée est plus fort que celui de la durée limitée (Aggarwal, Jun et Huh, 2011). Nous verrons pourquoi lorsque nous aborderons le sujet de la concurrence.

Dans le commerce, cette tendance à avoir davantage envie d'une chose quand le temps est compté est exploitée par la technique de la « durée limitée » Le commerçant impose officiellement une date limite au consentement du client, qui finit souvent par acheter des produits qu'il n'aime pas trop uniquement parce qu'il ne lui reste que peu de temps pour le faire. Les bons vendeurs exploitent cette tendance en fixant et en publiant des dates limites qui suscitent de l'intérêt pour ce qui n'en avait pas auparavant. Les exemples ne manquent pas. Récemment, le propriétaire d'une salle de cinéma a fait preuve d'une remarquable force de conviction en réussissant à

invoquer trois fois le principe de rareté dans un texte de seulement cinq mots : « L'offre d'engagement exclusif est limitée et expire bientôt ! »

Certains vendeurs stressants privilégient une variante de la technique de la durée limitée qui comporte une échéance suprême : tout de suite. Les clients apprennent ainsi que s'ils ne se décident pas immédiatement, ils devront acheter l'article plus cher plus tard ou ne pourront pas l'acheter du tout. Le vendeur informe un potentiel adhérent à un club de sport ou un acheteur de voiture que l'offre proposée n'est valable qu'en ce moment. Si le client quitte les lieux, l'offre ne tient plus. Un grand studio de photo spécialisé dans les portraits d'enfants exhorte les parents à acheter autant de clichés et de copies qu'ils le peuvent, car « les contraintes de stockage nous obligent à brûler les photos invendues de vos enfants dans les vingt-quatre heures ». Un vendeur en porte-à-porte déclare qu'il ne passe qu'une journée dans la région. Demain, il sera parti et l'offre qu'il propose se sera envolée.

J'ai infiltré un jour une société de vente d'aspirateurs à domicile qui faisait dire à ses stagiaires : « J'ai tellement d'autres clients à voir que je ne peux rendre visite à une famille qu'une seule fois. C'est la politique de la maison. Si vous vous décidez plus tard, je ne pourrai pas revenir vendre une machine. » C'est absurde. L'entreprise et ses représentants sont là pour vendre, et tout client qui appelle pour une seconde visite recevra un bon accueil. Le directeur des ventes de l'entreprise l'a bien fait comprendre à ses stagiaires : le véritable objectif de l'affirmation « je ne pourrai pas revenir » n'a rien à voir avec l'allègement de leur charge de travail. Il s'agit « d'empêcher les prospects de prendre le temps de la réflexion en leur faisant craindre de ne pas pouvoir avoir le produit plus tard pour les pousser à le vouloir maintenant[65]. »

Le temps presse

ESCROQUERIE

Par Peter Kerr
New York Times

NEW YORK – Daniel Gulban ne se souvient pas où sont passées ses économies.
Il se souvient de la voix douce du vendeur au téléphone. Il se souvient aussi avoir rêvé de faire fortune dans les contrats à terme sur le pétrole et l'argent. Mais aujourd'hui, cet ouvrier à la retraite de 81 ans ne comprend toujours pas comment des escrocs l'ont convaincu de se défaire de 18 000 dollars.
« Je voulais simplement améliorer ma fin de vie, a déclaré cet habitant de Holder, en Floride. Quand j'ai découvert la vérité, je ne mangeais plus, je ne dormais plus. J'ai perdu 15 kilos. Je n'arrive toujours pas à croire que j'ai pu faire une chose pareille. »
M. Gulban a été victime de ce que la police appelle la « technique de la bouilloire ». Cette arnaque implique souvent des dizaines de vendeurs par téléphone qui parlent vite, entassés dans une petite pièce où ils appellent des milliers de clients par jour. Selon une enquête de la sous-commission du Sénat américain, qui a publié un rapport sur le sujet l'année dernière, ces sociétés soutirent chaque année des centaines de millions de dollars à des clients peu méfiants.
« Elles utilisent une adresse prestigieuse à Wall Street, des mensonges et des subterfuges pour inciter des particuliers à engloutir leur argent dans divers projets très alléchants », a déclaré Robert Abrams, procureur général de l'État de New York, qui a engagé plus d'une dizaine de poursuites contre ce type d'arnaque au cours des quatre dernières années. « Les victimes sont parfois poussées à investir les économies de toute une vie. »
Orestes J. Mihaly, le procureur général adjoint de New York en charge du bureau de la protection des investisseurs et des valeurs mobilières, explique que les sociétés opèrent souvent en trois étapes. Selon M. Mihaly, elles commencent par un premier appel au cours duquel un vendeur déclare représenter une société dont le nom et l'adresse semblent prestigieux et propose simplement au client potentiel de lui envoyer la documentation de l'entreprise.
Lors du deuxième appel, le vendeur déroule un argumentaire de vente, explique M. Mihaly. Il commence par décrire les grands profits à réaliser, puis explique au client qu'il n'est plus possible d'investir. Le troisième appel donne au client une chance de participer à l'opération, mais à condition de se décider vite.
« L'idée est d'agiter une carotte sous le nez de l'acheteur, puis de la retirer, explique Mihaly. L'objectif est de le pousser à acheter rapidement, sans trop réfléchir. » Parfois, selon Mihaly, au troisième appel, le vendeur est essoufflé et raconte au client qu'il « sort tout juste de la salle des marchés ».
Ce sont de telles tactiques qui ont convaincu M. Gulban de se séparer de ses économies. Un inconnu l'a appelé à plusieurs reprises et a fini par le convaincre de transférer 1 756 dollars à New York pour acheter de l'argent, explique-t-il. Après une

autre série d'appels, le vendeur l'a persuadé de transférer plus de 6 000 dollars pour du pétrole brut. Il a même fini par virer 9 740 dollars supplémentaires, sans jamais en voir les bénéfices.
« Ça m'a brisé le cœur, explique M. Gulban. Je n'étais pas quelqu'un de cupide. J'espérais juste vivre un peu mieux. » Il n'a jamais récupéré son argent.

Note de l'auteur : voyez comment le principe de rareté a été utilisé dans les deuxième et troisième appels pour amener M. Gulban à « acheter rapidement sans trop réfléchir ». *Clic, envoi* (et vite !).

© 1983 The New York Times Company. Avec l'autorisation de l'auteur.

Réactance psychologique

La preuve est là. L'utilisation de la rareté comme levier d'influence par les professionnels du consentement est fréquente, répandue, systématique et multiple. Et chaque fois, nous pouvons être sûrs que la mise en œuvre de ce principe a clairement un pouvoir d'influence sur les actes. Dans le cas du principe de rareté, ce pouvoir provient de deux grandes sources. La première est familière. À l'instar des autres armes d'influence, le principe de rareté exploite notre penchant pour les raccourcis – un penchant qui s'appuie sur une réalité. Nous savons que ce qui est difficile à obtenir est généralement meilleur que ce qui est facile à obtenir. Nous utilisons donc souvent la disponibilité limitée d'un article pour décider vite et bien qu'il est de bonne qualité – et que nous ne voulons pas passer à côté. L'une des explications du pouvoir du principe de rareté est donc qu'avec lui nous avons généralement et efficacement raison.

Le pouvoir du principe de rareté s'explique aussi par une source unique et secondaire : lorsque les opportunités se raréfient, nous perdons des libertés. Et nous détestons perdre les libertés acquises. C'est surtout vrai pour les libertés fondamentales. Cette volonté de préserver nos grandes prérogatives est au cœur même de la théorie de la réactance psychologique mise au point par le psychologue Jack Brehm pour expliquer la réaction humaine à la perte de contrôle.

Selon cette théorie, lorsque la liberté de choix est limitée ou menacée, le besoin de conserver nos libertés nous pousse à les désirer (ainsi que les biens et services qui y sont associés) beaucoup plus qu'avant. Par conséquent, lorsque l'augmentation de la rareté – ou quoi que ce soit d'autre – vient interférer avec le libre accès à un objet, nous nous *opposons* à cette interférence en voulant et en essayant de posséder cet objet plus qu'avant.

Cette théorie peut paraître simple, mais ses ramifications et ses racines s'étendent sur une grande partie de l'environnement social. Des amours adolescentes à la lutte armée en passant par les étals de fruits au marché, une part impressionnante de notre comportement peut s'expliquer à la lumière de la réactance psychologique. Mais avant de nous pencher sur la question, demandons-nous à quel moment l'être humain manifeste pour la première fois le désir de combattre les atteintes à ses libertés.

Réactance des enfants

Les pédopsychologues font remonter cette tendance à l'âge de 2 ans – une période jugée problématique par les parents et connue sous le nom de « crise des 2 ans », ou *terrible twos*, pendant laquelle la plupart des parents déclarent avoir constaté une augmentation du comportement d'opposition chez leurs enfants. Les enfants de 2 ans semblent passés maîtres dans l'art de résister à la pression extérieure. Dites-leur une chose, ils font le contraire ; donnez-leur un jouet, ils en veulent un autre ; prenez-les dans vos bras contre leur gré, ils gigotent et se tortillent pour être reposés ; reposez-les contre leur gré, ils s'agrippent et font tout pour venir dans vos bras.

Une étude menée en Virginie a observé le style de ces crises chez des garçons âgés en moyenne de 24 mois. Les garçons accompagnaient leur mère dans une pièce où se trouvaient deux jouets aussi attirants l'un que l'autre. Les jouets étaient toujours

disposés de manière que l'un d'eux se trouve à côté d'une vitre en plexiglas transparent et l'autre derrière la vitre. Les garçons étaient divisés en deux groupes. Dans un cas, la plaque de plexiglas ne mesurait que 30 centimètres de haut, ce qui ne constituait pas un véritable obstacle pour atteindre le jouet situé derrière. Les garçons pouvaient facilement passer par-dessus. Dans l'autre, la vitre en plexiglas mesurait 60 centimètres de haut, ce qui empêchait d'atteindre le jouet situé derrière, à moins de contourner l'obstacle. Les chercheurs voulaient voir à quelle vitesse les enfants entreraient en contact avec les jouets. Leurs conclusions furent sans appel. Lorsque la vitre était trop basse pour gêner l'accès au jouet situé derrière, les garçons n'affichaient aucune préférence particulière pour l'un ou l'autre des jouets ; en moyenne, ils touchaient le jouet situé à côté de la vitre aussi rapidement que celui situé derrière. Par contre, lorsque la vitre était suffisamment haute pour constituer un véritable obstacle, les garçons se dirigeaient directement vers le jouet non accessible, le touchant trois fois plus vite que le jouet accessible. Globalement, les garçons adoptèrent la réaction classique de la crise des 2 ans face à une entrave à leur liberté – un refus total.

Mais pourquoi la réactance psychologique apparaît-elle autour de 2 ans ? À cet âge, la plupart des enfants opèrent un changement crucial. C'est le moment où ils commencent à comprendre qu'ils sont des individus à part entière. Ils ne se voient plus comme une simple extension de leur milieu social mais plutôt comme des êtres identifiables, singuliers et indépendants. Ce nouveau concept d'autonomie s'accompagne du concept de liberté. Un être indépendant est un être qui a le choix ; un enfant qui en prend conscience voudra explorer toute l'étendue de ces possibilités.

Il ne faut donc pas s'étonner ni se désespérer lorsque nos enfants de 2 ans s'opposent sans cesse à notre volonté. Ils se voient désormais

comme des entités humaines autonomes. C'est à la fois nouveau et exaltant. Leur tout jeune esprit doit maintenant se poser des questions vitales de choix, de droits et de contrôle et y répondre. La tendance à lutter pour chaque liberté et contre chaque restriction peut donc être vue comme une quête d'informations. En testant systématiquement les limites de leurs libertés (et par là même la patience de leurs parents), les enfants découvrent où, dans leur monde, ils doivent s'attendre à être contrôlés et où ils doivent s'attendre à avoir le contrôle. Nous verrons plus tard qu'il appartient au parent de fournir des informations très cohérentes.

La crise des 2 ans est peut-être l'âge où la réactance psychologique est la plus flagrante, mais nous avons tendance à réagir aux atteintes à nos libertés d'action tout au long de notre vie. Il existe cependant un autre âge où cette tendance prend une forme particulièrement rebelle : l'adolescence. Comme le dit un vieil adage, « Si vous tenez absolument à ce qu'une chose soit faite, vous avez trois possibilités : la faire vous-même, payer le prix fort pour la faire faire ou interdire à vos adolescents de la faire. » À l'instar de la crise des 2 ans, cette période se caractérise par l'émergence d'un sentiment d'individualité. Pour les adolescents, il s'agit de passer du rôle de l'enfant, avec tout ce qu'il implique de contrôle parental, au rôle d'adulte, avec tous les droits et les devoirs qui l'accompagnent. Comment s'étonner que les adolescents se focalisent moins sur les devoirs que sur les droits qu'ils estiment avoir en tant que jeunes adultes ? Il n'est pas surprenant non plus que dans ces moments-là, l'autorité parentale traditionnelle soit souvent contre-productive. Les adolescents vont louvoyer, comploter et lutter pour résister à ces tentatives de contrôle.

Quelle meilleure illustration de l'« effet boomerang » de la pression parentale sur le comportement des adolescents qu'un

phénomène connu sous le nom d'« effet Roméo et Juliette » ? Comme vous le savez, Roméo Montaigu et Juliette Capulet sont les personnages tragiques de Shakespeare dont l'amour est voué à l'échec par une querelle entre leurs deux familles. Bravant tous les efforts parentaux pour les séparer, les adolescents, auxquels les spécialistes de Shakespeare donnent autour de 15 et 13 ans, finirent par s'unir pour l'éternité dans un double suicide tragique – ultime affirmation de leur libre arbitre.

L'intensité des sentiments et des actes du couple a toujours suscité l'émerveillement et la perplexité des observateurs. Comment un amour si démesuré a-t-il pu naître si rapidement chez un couple si jeune ? Un romantique parlerait d'« amour rare et parfait ». Un spécialiste du comportement pointerait du doigt le rôle de l'ingérence parentale et la réactance psychologique qu'elle a pu provoquer. À l'origine, la passion de Roméo et Juliette n'était peut-être pas dévorante au point de transcender les obstacles majeurs érigés par les familles. Peut-être a-t-elle été attisée par l'arrivée de ces obstacles. Se pourrait-il que si les jeunes avaient été livrés à eux-mêmes, leur passion intense n'eût été qu'une amourette ?

La pièce étant une œuvre de fiction, ces questions sont, bien entendu, pure hypothèse et toute réponse pure spéculation. On peut toutefois se poser des questions similaires sur les Roméo et Juliette d'aujourd'hui et y répondre avec plus de certitude. Les couples soumis à une ingérence parentale réagissent-ils en s'engageant plus fermement dans la relation et en tombant plus profondément amoureux ? Selon une étude menée auprès de 140 couples d'adolescents du Colorado, c'est exactement le cas. Les chercheurs ont constaté que, même si l'ingérence parentale portait sur certains problèmes réels de la relation, l'ingérence renforçait leur amour et leur désir de mariage. Au cours de l'étude, la relation amoureuse

s'intensifiait en même temps que l'ingérence parentale. Lorsque l'ingérence diminuait, le sentiment amoureux faiblissait lui aussi.

TÉMOIGNAGE d'une femme vivant à Blacksburg, en Virginie

À Noël dernier, j'ai rencontré un garçon de 27 ans. J'en avais 19. Il n'était pas vraiment mon genre, mais je suis sortie avec lui – sans doute parce que ça faisait bien de sortir avec un garçon plus âgé. Mais je ne me suis vraiment intéressée à lui que lorsque mes parents se sont inquiétés de son âge. Plus ils me harcelaient à ce sujet, plus j'étais amoureuse. Notre relation n'a duré que cinq mois, soit environ quatre mois de plus que si mes parents n'avaient rien dit.

Note de l'auteur : Roméo et Juliette nous ont quittés depuis longtemps, mais il semble que l'« effet Roméo et Juliette » soit plus que jamais vivant et fasse des apparitions régulières, comme ici à Blacksburg, en Virginie.

Réactance des adultes

Chez les enfants de 2 ans et les adolescents, la réactance psychologique est un torrent sans cesse turbulent et tumultueux. Pour tous les autres, les eaux de la réactance restent calmes et paisibles. Elles n'éclatent en geyser qu'ici et là, mais ces éruptions se manifestent sous toutes formes qui fascinent autant ceux qui s'intéressent au comportement humain que les législateurs. Par exemple, des clients de supermarché étaient plus disposés à signer une pétition en faveur du contrôle des prix après avoir appris qu'un fonctionnaire s'était opposé à la distribution de ladite pétition. Des policiers étaient *plus* disposés à punir des contrevenants le jour de l'anniversaire des contrevenants de ces derniers, surtout lorsqu'ils utilisaient cet élément pour plaider la clémence. Pourquoi ? Parce que les policiers avaient le sentiment que cette circonstance entravait leur liberté de décider des sanctions – un cas classique de réactance.

Parlons aussi du cas étrange de Kennesaw, cette ville de Géorgie qui a promulgué une loi obligeant chaque résident adulte à *posséder* une arme à feu et des munitions, sous peine de risquer six mois de prison et une amende de 200 dollars. Toutes les composantes de cette loi sur les armes à feu de Kennesaw en font une cible de choix de la réactance psychologique. La liberté (de ne pas posséder d'arme à feu) que la loi restreint est une liberté fondamentale et ancienne à laquelle la plupart des citoyens américains sont attachés. En plus, la loi a été adoptée par le conseil municipal de Kennesaw en présence d'un public très restreint. Dans ces circonstances, selon la théorie de la réactance, on aurait pu penser que peu d'adultes de cette ville de 5 400 habitants obéiraient. Pourtant, les journaux montrèrent que trois à quatre semaines après l'adoption de la loi, les ventes d'armes à feu à Kennesaw explosèrent – sans mauvais jeu de mots.

Comment expliquer cette contradiction apparente du principe de réactance ? En regardant d'un peu plus près les acheteurs d'armes de Kennesaw. Les entretiens menés auprès des magasins d'armes de Kennesaw révélèrent que les acheteurs n'étaient pas du tout des habitants de la ville, mais des visiteurs – pour beaucoup attirés par la publicité et venus acquérir leurs premières armes à Kennesaw. Donna Green, propriétaire d'un magasin qu'un article de presse décrivait comme un véritable « supermarché des armes à feu », résuma parfaitement la situation : « Les affaires marchent très bien. Mais les armes sont presque toutes achetées par des clients extérieurs à la ville. Nous n'avons vu que deux ou trois habitants acheter une arme pour se conformer à la loi. » Après l'adoption de la loi, la vente d'armes était donc devenue une grosse activité à Kennesaw, mais pas pour ceux qu'elle était censée concerner. Eux étaient massivement non consentants. Seuls ceux dont la liberté en la matière n'avait pas été entravée par la loi étaient enclins à la respecter.

Un cas similaire s'est présenté dix ans plus tôt à plusieurs centaines de kilomètres au sud de Kennesaw. Dans un effort de protection de l'environnement, le comté de Dade (Miami), en Floride, vota un arrêté antiphosphates interdisant l'utilisation – et la possession ! – de lessives ou de produits de nettoyage contenant des phosphates. Dans une étude réalisée pour déterminer l'impact social de la loi, on observa une double réaction chez les habitants de Miami. Premièrement, de nombreux habitants firent de la contrebande. Parfois ils formaient avec plusieurs voisins et amis de grands convois et se rendaient dans les comtés voisins pour faire le plein de détergents phosphatés. Ils se mirent à faire des stocks. Certaines familles, mues par l'obsession qui caractérise souvent les acheteurs compulsifs, se vantèrent d'avoir des réserves de nettoyants au phosphate pour vingt ans.

La seconde réaction à la loi fut plus discrète mais aussi plus générale. Poussés par la tendance à vouloir ce qu'ils ne pouvaient plus avoir, la plupart des consommateurs de Miami se mirent à juger les nettoyants aux phosphates meilleurs qu'avant. Ils les trouvaient plus doux, plus efficaces à l'eau froide, plus blanchissants et plus efficaces contre les odeurs et les taches que les habitants de Tampa, qui n'étaient pas concernés par l'arrêté du comté de Dade. Après l'adoption de la loi, ils finirent même par croire que les détergents aux phosphates se versaient plus facilement.

Ce type de réaction est typique des personnes qui ont perdu une liberté acquise. Il est essentiel de *le* savoir pour comprendre comment fonctionnent la réactance psychologique et le principe de rareté. Lorsqu'une chose devient plus rare, notre liberté de l'avoir est limitée, et notre envie de l'avoir augmente. Mais nous sommes rarement conscients que c'est la réactance psychologique qui nous pousse à désirer davantage l'objet en question ; tout ce que nous

savons, c'est que nous le voulons. Pour donner un sens à notre désir accru, nous attribuons des qualités à cet objet. Dans le cas de la loi antiphosphates du comté de Dade – et dans d'autres cas de nouvelles restrictions de disponibilité –, il serait faux de supposer qu'il existe un lien de cause à effet entre le désir et les vertus du produit. Les détergents aux phosphates ne nettoient, ne blanchissent et ne se versent pas mieux depuis leur interdiction. Nous supposons simplement qu'ils le font parce que nous constatons que nous les désirons davantage.

Censure

Cette tendance à vouloir ce qui est interdit et donc à lui accorder plus de valeur ne se limite pas aux produits comme la lessive. Elle s'étend également aux restrictions de l'information. À une époque où de la capacité à acquérir, à stocker et à gérer l'information dépend de plus en plus l'accès à la richesse et au pouvoir, il est important de comprendre comment nous réagissons généralement aux tentatives de censure ou de limitation de notre accès à l'information. Les études portant sur nos réactions face à différents types de documents pouvant être censurés – violence dans les médias, pornographie, rhétorique politique radicale – ne manquent pas. Par contre, les études sur nos réactions face à la censure de tels documents sont étonnamment rares. Heureusement, les résultats des quelques recherches menées sur la censure sont très cohérents. Notre réaction à une information interdite est presque invariablement de vouloir l'obtenir et de lui réserver un accueil plus favorable qu'avant l'interdiction.

Ce qui fascine dans la conclusion sur l'impact de l'information censurée sur un public n'est pas que ce public souhaite davantage qu'avant obtenir l'information ; c'est assez naturel. C'est plutôt qu'il en vient à croire davantage cette information, même sans l'avoir

obtenue. Par exemple, lorsque des étudiants de l'université de Caroline du Nord ont appris qu'un discours contre les dortoirs mixtes sur le campus allait être interdit, ils sont devenus plus opposés à l'idée des dortoirs mixtes. Ainsi, sans même avoir entendu le discours, les étudiants sont devenus plus favorables à sa position. Ce qui soulève la question inquiétante de la possibilité que des individus particulièrement intelligents qui défendent une position faible ou impopulaire puissent nous faire accepter cette position en s'arrangeant pour que leur message soit censuré.

L'ironie du sort veut que pour ces personnes – les membres de groupes politiques marginaux, par exemple – la stratégie la plus efficace n'est peut-être pas de faire la promotion de leurs opinions impopulaires, mais de les faire censurer officiellement, puis de faire la promotion de cette censure. Les auteurs de la Constitution américaine étaient peut-être autant de fins psychologues que de fervents défenseurs des libertés civiles lorsqu'ils rédigèrent le premier amendement, sur la liberté d'expression. En refusant d'entraver la liberté d'expression, ils ont peut-être essayé de minimiser le risque que des idées politiques nouvelles trouvent un soutien par le biais du processus irrationnel de la réactance psychologique.

Bien entendu, les idées politiques ne sont pas les seules à pouvoir être entravées. L'accès aux documents à caractère sexuel est souvent restreint. Leur action n'est peut-être pas aussi spectaculaire que la répression policière exercée occasionnellement dans les librairies et les cinémas pour adultes, mais des groupes de parents et de citoyens exercent régulièrement des pressions pour censurer le contenu sexuel du matériel pédagogique, des manuels d'éducation sexuelle aux livres présents dans les bibliothèques scolaires. Des deux côtés, le combat semble partir d'une bonne intention et porte sur des questions qui ne sont pas simples, car elles touchent à des sujets tels

que la moralité, l'art, le contrôle parental sur les écoles et les libertés garanties par le premier amendement.

Mais d'un point de vue purement psychologique, les partisans d'un exercice strict de la censure pourraient vouloir examiner de près les résultats d'une étude menée auprès d'étudiants de premier cycle de l'université Purdue. On a montré aux étudiants des publicités pour un roman. Pour la moitié d'entre eux, les annonces portaient la mention « Littérature pour adultes, réservée aux plus de 21 ans ». Pour l'autre moitié, il n'était fait mention d'aucune restriction d'âge. Lorsque les chercheurs ont interrogé les étudiants sur leurs sentiments à l'égard du livre, ils ont constaté les mêmes réactions que celles observées face à d'autres interdictions : les élèves qui avaient connaissance de la restriction d'âge avaient plus envie de lire le livre et pensaient qu'il leur plairait davantage que ceux qui pensaient qu'ils y avaient libre accès.

Les partisans de l'interdiction officielle de tout matériel à caractère sexuel dans les programmes scolaires ont pour objectif avoué de limiter l'exposition de la société, et en particulier des jeunes, à l'érotisme. L'étude de Purdue et les autres recherches sur les effets des restrictions nous interrogent. Et si la censure officielle allait en réalité à l'encontre du but recherché ? Si l'on en croit les études, la censure est susceptible d'accroître l'appétence des étudiants pour le contenu à caractère sexuel et, par conséquent, de les pousser à se considérer comme le genre d'individus qui apprécie ce genre de contenu.

Le terme de « censure officielle » nous évoque généralement l'interdiction de document politique ou sexuellement explicite, mais il existe une autre forme de censure officielle que nous jugeons différemment, probablement parce qu'elle intervient après coup. Il est fréquent, lors d'un procès devant jury, qu'un élément de preuve

ou un témoignage soit présenté et soit ensuite jugé irrecevable par le juge, qui exhorte alors les jurés à ne pas tenir compte de cet élément. De ce point de vue, le juge peut être considéré comme un censeur, même si cette forme de censure est particulière. Il n'est pas interdit de présenter l'information au jury – c'est trop tard pour le faire. C'est l'utilisation de l'information par le jury qui est interdite. Quelle est l'efficacité de ces instructions du juge ? Est-il possible que pour les membres du jury qui estiment avoir le droit d'examiner toutes les informations disponibles les déclarations d'irrecevabilité provoquent en réalité une réactance psychologique qui les conduit à donner plus de poids à ces preuves ? Les études montrent que c'est souvent précisément le cas.

Prendre conscience de l'importance que nous accordons à une information limitée nous permet d'appliquer le principe de rareté à des domaines autres que les biens matériels. Ce principe s'applique également aux messages, aux communications et à la connaissance. Nous voyons bien qu'il n'est pas nécessaire que l'information soit censurée pour que nous l'appréciions davantage ; il suffit qu'elle soit rare. Une information nous semblera donc plus convaincante si nous pensons que nous ne pouvons pas l'obtenir ailleurs. La meilleure preuve de cette idée – qu'une information exclusive est une information plus convaincante – nous est donnée par une expérience réalisée par l'un de mes étudiants, qui était également un brillant homme d'affaires propriétaire d'une société d'importation de viande bovine. À l'époque, il avait repris ses études pour suivre une formation poussée en marketing. Après une discussion que nous avons eue un jour dans mon bureau sur la rareté et l'exclusivité de l'information, il décida de mener une expérience avec son équipe commerciale.

Les commerciaux de l'entreprise téléphonèrent comme d'habitude aux clients – des supermarchés et autres commerces alimentaires – pour les inviter à effectuer un achat. Trois procédures furent mises en place. Pour un groupe de clients, la traditionnelle présentation commerciale était suivie d'une invitation à passer commande. Pour un autre groupe de clients, à la traditionnelle présentation s'ajoutait l'information selon laquelle l'offre de viande bovine importée risquait de se raréfier dans les mois à venir. Pour le troisième groupe, la traditionnelle présentation et la nouvelle de la rareté de l'offre de bœuf s'accompagnaient en plus d'une autre information : l'information sur la rareté de l'offre n'était pas connue de tous – elle provenait, leur disait-on, de certains contacts exclusifs dont jouissait l'entreprise. Les clients auxquels s'adressait cette dernière présentation apprirent donc que le produit était peu disponible, tout comme les informations sur la question. Non seulement le bœuf était rare, mais l'information selon laquelle le bœuf était rare… était rare – le double coup de la rareté.

Les résultats de l'expérience ne se firent pas attendre. Les commerciaux se mirent rapidement à exhorter le propriétaire à acheter plus de bœuf parce que les stocks n'étaient pas suffisants pour répondre à toutes les commandes. Les clients informés de la future pénurie de bœuf achetèrent plus de deux fois plus de viande que ceux qui n'avaient reçu que le traditionnel argument de vente. C'est toutefois chez les clients informés de la pénurie imminente de viande bovine grâce à des informations « exclusives » que se produisit une véritable explosion des ventes. Ils achetèrent six fois plus que les clients qui n'avaient reçu que le traditionnel discours commercial. Le fait que l'information sur la rareté soit elle-même rare l'avait rendue particulièrement convaincante[66].

Baisse de la réactance

Lorsqu'une personne reçoit une information, sur le coup, elle a moins de chances de l'accepter si elle pense qu'elle s'inscrit dans une tentative de persuasion. Pour une raison ou une autre, le mécanisme de réactance se met en route et la tentative de persuasion est vécue comme une volonté de restreindre son libre arbitre. Tous ceux qui cherchent à convaincre leur interlocuteur d'opérer un changement doivent donc remporter la bataille contre cette réactance. Parfois, ils tentent d'apporter la preuve que, malgré toutes les réticences, le changement est la bonne décision à prendre. Pour ce faire, ils sous-entendent que leur interlocuteur leur est redevable d'une faveur qu'ils lui auraient faite par le passé (réciprocité), qu'ils sont sympathiques et méritent l'approbation (sympathie), que beaucoup d'autres ont effectué le changement (preuve sociale), que des experts le recommandent (autorité) ou encore que la fenêtre d'action rétrécit (rareté).

L'autre façon de vaincre la réactance consiste non pas à la balayer par des motivations plus puissantes, mais à gagner la bataille en réduisant sa puissance. Le communicant qui, d'emblée, mentionne un inconvénient du changement proposé en est un bon exemple. En plus d'augmenter sa crédibilité, cette manœuvre informe son destinataire sur les deux aspects de ce choix, positifs et négatifs, et lui évite ainsi d'avoir l'impression d'être poussé dans une seule direction.

Il existe une technique spécialement conçue pour restaurer le libre arbitre de ceux qui sont la cible d'une tentative de persuasion. C'est la technique du « Mais vous êtes libre ». Elle consiste à rappeler à l'autre qu'il a la liberté de dire non. Une série de 42 expériences distinctes a montré qu'ajouter des phrases du type « Mais vous êtes libre de décliner/refuser/dire non » ou « Bien sûr, faites ce que vous voulez » dans une requête augmentait de manière significative le consentement. C'était vrai pour toutes sortes de requêtes, que ce soit

pour contribuer à un fonds d'aide aux victimes d'un tsunami, participer à une enquête non rémunérée (en personne, par téléphone ou par e-mail), donner un ticket de bus à un passant dans la rue, acheter de la nourriture à un démarcheur, et même accepter de trier et de recenser ses ordures ménagères pendant un mois. L'impact de cette formule de réaffirmation de la liberté était considérable. Elle multipliait souvent par plus de deux le taux de réussite par rapport à une demande standard sans cette phrase cruciale[67].

Des conditions optimales

À l'instar des autres leviers d'influence, le principe de rareté est plus efficace à certains moments qu'à d'autres, d'où l'importance de découvrir le moment où il est le plus efficace sur nous. Le psychologue social Stephen Worchel et ses collègues ont mis au point une expérience qui peut nous y aider. La procédure utilisée par l'équipe de Worchel était simple : les participants à une étude sur les préférences des consommateurs devaient prendre un cookie aux pépites de chocolat dans une boîte, le goûter et le noter. Pour la moitié d'entre eux, la boîte contenait dix cookies ; pour l'autre moitié, elle n'en contenait que deux. Comme on pouvait s'y attendre avec le principe de rareté, lorsqu'il n'y avait que deux cookies, l'évaluation était plus favorable que quand il y en avait dix. Le cookie présent en petite quantité devenait plus désirable dans l'avenir, plus attractif et plus cher que le même cookie présent en grande quantité.

J'imagine que Coca-Cola aurait aimé connaître les conclusions de cette étude ce jour de 1985 où elle a commis une gaffe historique que le magazine *Time* a qualifiée de « fiasco marketing de la décennie ». Le 23 avril de cette année-là, la société a décidé de retirer du marché la formule traditionnelle du Coca-Cola pour la remplacer par le New

Coke. C'est là que tout a basculé. On a pu lire dans un reportage : « Coca-Cola n'a pas anticipé la frustration et la fureur que sa décision allait provoquer. De Bangor à Burbank, de Detroit à Dallas, des dizaines de milliers d'amateurs de Coca-Cola se sont levés comme un seul homme pour dénigrer le goût du New Coke et réclamer le retour de leur bon vieux Coca-Cola. »

Ce mélange d'indignation et de nostalgie provoqué par la disparition du traditionnel Coca-Cola a trouvé pour moi sa parfaite illustration dans l'histoire d'un investisseur retraité de Seattle qui est devenu une sorte de célébrité nationale. Gay Mullins a créé une société appelée Old Cola Drinkers of America qui œuvra sans relâche pour que la formule traditionnelle soit à nouveau commercialisée en utilisant tout l'arsenal civil, juridique et législatif à sa disposition. Par exemple, M. Mullins menaça Coca-Cola de lancer une action collective en justice pour que la société rende l'ancienne recette publique. Il distribua des badges et des tee-shirts anti-New Coke par milliers. Il mit en place une hot-line téléphonique où les citoyens en colère pouvaient se défouler et exprimer leurs sentiments. Et peu lui importait qu'au cours de deux dégustations à l'aveugle, il ait préféré le New Coke à l'ancien. N'est-ce pas intéressant ? La boisson que préférait M. Mullins avait moins de valeur à ses yeux que celle qui lui était refusée.

Après avoir cédé aux demandes de leurs clients et avoir remis l'ancien Coca en rayon, les responsables de la société se dirent quelque peu dépassés et déroutés par ce qui s'était passé. Donald Keough, le président de l'époque, déclara : « C'est un formidable mystère américain, une magnifique énigme américaine. Il ne se mesure pas plus que vous ne pouvez mesurer l'amour, la fierté ou le patriotisme. » Je ne suis pas d'accord avec lui. Premièrement, ce n'est pas un mystère, du moins si vous comprenez les ressorts

psychologiques du principe de rareté. Une personne va d'autant plus désirer un produit qu'il devient indisponible, surtout lorsque ce produit est aussi ancré dans l'histoire et les traditions d'une personne que le Coca dans ce pays. Deuxièmement, cette envie peut être mesurée. Je pense même que Coca-Cola *l'avait* mesurée dans l'étude de marché qu'elle avait elle-même réalisée avant de prendre sa fameuse décision de changement. Mais elle ne l'avait pas vue parce qu'elle ne recherchait pas les ressorts des principes d'influence.

Chez Coca-Cola, ceux qui tiennent les cordons de la bourse ne lésinent jamais sur les études de marché. Ils sont prêts à dépenser des centaines de milliers de dollars, voire plus, pour s'assurer qu'un marché est prêt pour un nouveau produit. Leur décision de passer au New Coke n'a pas fait exception. Entre 1981 et 1984, ils ont soigneusement testé la nouvelle et l'ancienne formule. Près de 200 000 personnes participèrent à des dégustations dans 25 villes. Les dégustations à l'aveugle révélèrent une nette préférence pour le New Coke, à 55 % contre 45 %. Mais certaines ne furent pas effectuées avec des échantillons non marqués. Les participants savaient lequel était l'ancien et lequel était le nouveau. Dans ces cas-là, la préférence pour le New Coke augmentait alors encore de 6 %.

Vous pourriez dire : « C'est étrange. Comment se fait-il alors que les gens aient exprimé une préférence marquée pour l'ancien Coca-Cola le jour où la société a finalement lancé le New Coke ? » La seule explication à cette énigme est le principe de rareté : pendant les dégustations, c'est le nouveau Coca que les participants ne pouvaient pas acheter. Donc, lorsqu'ils ont su à quoi correspondait chaque boisson, ils ont montré une forte préférence pour celle qu'ils ne pouvaient pas avoir. Mais plus tard, le jour où l'entreprise a remplacé la recette traditionnelle par la nouvelle, c'est l'ancien Coca-Cola que

les gens ne pouvaient plus se procurer. C'est donc *lui* qu'ils ont préféré.

L'augmentation de 6 % de la préférence pour le New Coke était bien présente dans les études menées sur la différence entre les résultats des dégustations à l'aveugle et avec étiquettes, mais la société l'a mal interprétée. Elle en a conclu : « Lorsque les gens savent qu'ils boivent quelque chose de nouveau, leur envie augmente. » En réalité, cette augmentation de 6 % signifiait que lorsque les gens savent ce qu'ils ne peuvent pas avoir, leur envie de l'avoir augmente.

Ces résultats viennent corroborer de manière assez frappante le principe de rareté, mais ne nous apprennent rien que nous ne sachions déjà. Nous constatons une fois de plus qu'un produit moins disponible est plus désiré et plus apprécié. Revenons à l'étude sur les cookies, car elle nous apporte deux autres éléments. Examinons-les l'un après l'autre.

Raréfaction : des cookies et des conflits

Le premier de ces résultats notables demanda une légère modification de la procédure. Les participants ne découvrirent pas les cookies dans des conditions de rareté constante. Certains participants reçurent d'abord un pot de dix cookies qui fut ensuite remplacé par un pot de deux cookies. Donc, avant même de prendre une bouchée, certains virent leur réserve de cookies réduite à peau de chagrin. D'autres savaient que l'offre était rare dès le départ, puisque leur boîte ne contenait d'emblée que deux cookies. Les chercheurs tentaient ainsi de répondre à une question sur les types de rareté : accordons-nous plus de valeur aux choses qui sont récemment devenues plus rares ou à celles qui ont toujours été rares ? Dans l'expérience des cookies, la réponse était claire. Le passage de l'abondance à la rareté a donné lieu à une évaluation nettement plus positive des cookies que dans un contexte de rareté constante.

L'expérience nouvelle de la rareté est donc la plus puissante. Cette idée est vraie dans des situations qui dépassent largement le cadre de cette étude sur les cookies. Par exemple, les spécialistes du comportement ont montré qu'une telle rareté était l'une des principales causes des troubles politiques et des explosions de violence. Le plus grand défenseur de cet argument est sans doute James C. Davies. Pour lui, les révolutions ont plus de risques d'éclater lorsqu'une période d'amélioration des conditions économiques et sociales est suivie d'un bref et brusque retournement de situation. Ainsi, ce ne sont pas les populations traditionnellement les plus opprimées – celles qui ont fini par considérer leurs privations comme s'inscrivant dans l'ordre naturel des choses – qui ont le plus de probabilités de se révolter. Au contraire, les révolutionnaires sont plutôt ceux qui ont déjà goûté à une vie meilleure. Lorsque les progrès économiques et sociaux qu'ils ont connus et auxquels ils aspirent deviennent soudainement moins accessibles, ils les désirent plus que jamais et se révoltent souvent avec violence pour les conserver. Par exemple, à l'époque de la Révolution américaine, les colons jouissaient du niveau de vie le plus élevé et des impôts les plus bas du monde occidental. Selon l'historien Thomas Fleming, ce n'est que lorsque les Britanniques ont cherché à réduire cette prospérité (en prélevant des impôts) que les Américains se sont révoltés.

Davies a réuni un ensemble de preuves convaincantes pour sa thèse en s'appuyant sur toute une série de révolutions, de révoltes et de guerres civiles, notamment les révolutions française, russe et égyptienne, ainsi que sur des soulèvements proprement américains tels que la rébellion de Dorr, à Rhode Island, au XIX^{e} siècle, la guerre de Sécession et les émeutes raciales des années 1960. Chaque fois, une période d'amélioration du bien-être était suivie d'une succession de revers de fortune qui mettait le feu aux poudres.

Les conflits raciaux qui ont embrasé les villes américaines au milieu des années 1960 en sont une belle illustration. À l'époque, beaucoup se demandaient « Pourquoi maintenant ? ». Il ne semblait pas logique qu'après trois siècles passés en majeure partie dans la servitude et pour le reste dans la misère, les Afro-Américains aient choisi les années 1960, une décennie de progrès social, pour se révolter. De fait, comme le rappelle Davies, les deux décennies qui suivirent la Seconde Guerre mondiale apportèrent des progrès politiques et économiques spectaculaires à la population noire. En 1940, les Afro-Américains étaient soumis à des lois discriminatoires strictes dans des domaines tels que le logement, le transport et l'éducation. À qualifications égales, une famille noire moyenne ne gagnait qu'un peu plus de la moitié du revenu d'une famille blanche. Quinze ans plus tard, beaucoup de choses avaient changé. Les lois fédérales avaient déclaré inacceptables les tentatives officielles et officieuses de ségrégation dans les écoles, les lieux publics, les logements et les emplois. Des avancées économiques avaient également été réalisées. À niveau d'études comparable, le revenu des familles noires était passé de 56 à 80 % de celui d'une famille blanche.

L'analyse que fait Davies des conditions sociales montre ensuite que ces progrès rapides furent anéantis par des événements qui ruinèrent l'incroyable optimisme des années précédentes. Pour commencer, les réformes politiques et juridiques s'avérèrent beaucoup plus faciles à mettre en œuvre que les réformes sociales. Malgré toutes les lois progressistes des années 1940 et 1950, les Afro-Américains avaient l'impression que la ségrégation restait en vigueur dans la plupart des quartiers, des emplois et des écoles. Les victoires remportées à Washington ont été vécues comme des défaites dans le reste du pays. Par exemple, au cours des quatre années qui suivirent

la décision de la Cour suprême de 1954 d'ouvrir toutes les écoles publiques à la mixité, ils furent la cible de 530 actes de violence (intimidation directe des enfants et des parents, attentats à la bombe et incendies) destinés à empêcher l'intégration scolaire. Cette violence donna l'impression d'un recul. Pour la première fois depuis bien avant la Seconde Guerre mondiale, à l'époque où les lynchages étaient terriblement fréquents, les Afro-Américains eurent *davantage* peur pour la sécurité de leurs familles. Cette flambée de violence ne se limita pas à l'éducation. À l'époque, les manifestations pacifiques pour la défense des droits civiques rencontraient souvent l'opposition des foules hostiles – et de la police.

Les progrès économiques de la population noire enregistrèrent eux aussi un recul. En 1962, à niveau d'études similaire, le revenu d'une famille noire était retombé à 74 % de celui d'une famille blanche. Selon Davies, l'importance de ce chiffre de 74 % n'était pas qu'il représentait une augmentation à long terme de la prospérité par rapport aux niveaux d'avant-guerre, mais qu'il représentait un déclin à court terme par rapport aux niveaux élevés du milieu des années 1950. En 1963, il y eut les émeutes de Birmingham, suivies, coup sur coup, d'une succession de manifestations violentes, qui débouchèrent sur les grands soulèvements de Watts, Newark et Detroit.

Comme toujours dans le schéma typique des révolutions, les Afro-Américains se rebellèrent davantage lorsque des années de progrès prirent fin qu'à l'époque où ces progrès n'existaient pas encore. Ce modèle doit servir de leçon aux gouvernements : en matière de libertés, il est plus dangereux d'en avoir donné pendant un temps que de ne jamais en avoir donné du tout. Le problème d'un gouvernement qui cherche à améliorer le statut politique et économique d'une population traditionnellement opprimée est que,

ce faisant, il lui octroie des libertés là où il n'y en avait pas. Si ces libertés *acquises* disparaissent, la situation peut devenir explosive.

Deux décennies plus tard, les événements survenus dans l'ancienne Union soviétique nous montrent que cette règle fondamentale enjambe les frontières culturelles. Après des décennies de répression, le président de l'époque, Mikhaïl Gorbatchev, commença à accorder aux citoyens soviétiques de nouvelles libertés, de nouveaux privilèges et de nouveaux droits en s'appuyant sur deux axes politiques, la glasnost et la perestroïka. Inquiets de la direction que prenait leur nation, quelques membres du gouvernement, de l'armée et du KGB fomentèrent un coup d'État et placèrent Gorbatchev en résidence surveillée. Le 19 août 1991, ils annoncèrent avoir pris le pouvoir et vouloir rétablir l'ordre ancien. La plupart des pays du monde s'imaginaient que le peuple soviétique, connu pour sa soumission à l'autorité, céderait passivement comme il l'avait toujours fait. Lance Morrow, rédacteur en chef du magazine *Time*, se souvient de sa propre réaction : « Au début, le putsch semblait confirmer la règle. La nouvelle provoqua un choc, immédiatement suivi d'un sentiment de profonde résignation. Bien sûr, les Russes allaient naturellement redevenir eux-mêmes et reprendre le cours de leur histoire. Gorbatchev et la glasnost étaient une aberration. Nous voilà de retour à la triste normalité. »

Mais nous ne vivions pas des temps normaux. Gorbatchev ne s'était pas inscrit dans la lignée des tsars, de Staline ou autres tyrans de l'après-guerre qui n'avaient pas offert une once de liberté aux masses populaires. Il leur avait accordé certains droits et certains choix. Et lorsque ces libertés nouvellement acquises furent menacées, le peuple se déchaîna. Quelques heures après l'annonce du coup d'État, des milliers de Soviétiques descendaient dans les rues, érigeant des barricades, s'opposant aux troupes armées, encerclant les chars et

défiant les couvre-feux. Le soulèvement fut si rapide, si massif, si uni dans son opposition à tout recul des acquis de la glasnost qu'après seulement trois jours d'émeutes les putschistes cédèrent, stupéfaits, abandonnant leur pouvoir et implorant la clémence du président Gorbatchev. S'ils avaient étudié l'histoire – ou la psychologie – ils n'auraient pas été aussi surpris par le raz-de-marée de résistance populaire qui engloutit leur coup d'État. L'une ou l'autre de ces disciplines leur aurait enseigné la même leçon : nul ne renonce sans lutter à ses libertés acquises.

Cette règle s'applique aussi à la famille. Un parent qui accorde des privilèges ou instaure des règles de manière imprévisible incite à la rébellion en accordant sans s'en rendre compte des libertés à l'enfant. Interdire parfois les grignotages entre les repas, c'est instaurer la liberté de grignoter entre les repas. Il est alors beaucoup plus difficile et conflictuel de faire appliquer la règle, car l'enfant n'est plus simplement privé d'un droit jamais possédé – il *perd* un droit acquis. Comme nous l'avons vu avec les libertés politiques et les cookies aux pépites de chocolat (exemple particulièrement pertinent dans le cas présent), une chose est plus désirable lorsqu'elle est devenue récemment moins disponible que lorsqu'elle a toujours été rare. Comment s'étonner alors que, comme le montrent les recherches, les parents sans discipline cohérente aient des enfants particulièrement rebelles[68] ?

Arrêtez les chars

Furieux d'apprendre que leur président, Mikhaïl Gorbatchev, avait été destitué par des putschistes décidés à supprimer les libertés nouvellement acquises, les Moscovites défièrent les chars, s'opposèrent au coup d'État et remportèrent la victoire.

TÉMOIGNAGE d'un gestionnaire de fonds d'investissement de New York

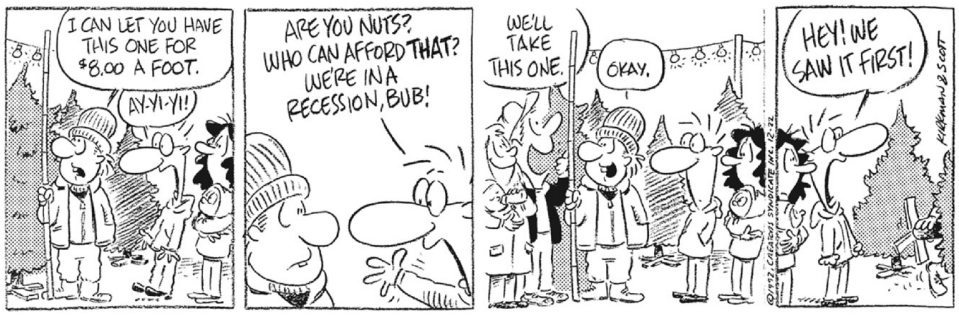
J'ai récemment lu un article dans le Wall Street Journal qui illustre le principe de rareté et explique que l'on désire ce qui nous est retiré. L'article décrit comment Procter & Gamble a tenté une expérience dans le nord de l'État de New York. L'entreprise a supprimé tous les coupons de réduction sur ses produits, préférant instaurer des prix plus bas au quotidien. Cette mesure provoqua une révolte des consommateurs (avec boycotts, manifestations et un torrent de plaintes). Pourtant, les données de Procter & Gamble montraient que seuls 2 % des coupons étaient utilisés et qu'en moyenne, pendant l'expérience sans coupons, les consommateurs payèrent le même prix sans les inconvénients. L'article expliquait que la révolte s'expliquait par un élément que P&G n'avait pas anticipé : « Pour beaucoup de gens, les coupons relèvent quasiment d'un droit inaliénable. » Il est étonnant de voir les individus réagir si fortement, même lorsqu'ils n'utilisent pas ce que vous essayez de leur retirer.

Note de l'auteur : la réaction en apparence irrationnelle des consommateurs a peut-être déconcerté les dirigeants de Procter & Gamble, mais ils y ont contribué par inadvertance. Les coupons de réduction font partie de la culture américaine depuis plus d'un siècle et P&G, qui en a distribué pendant des décennies, a contribué à en faire une sorte de droit acquis pour les consommateurs. Et ce sont toujours les droits acquis de longue date que l'on cherche le plus férocement à préserver.

Concurrence pour des ressources rares : une folie furieuse

Revenons à l'étude sur les cookies et observons notre réaction face à la rareté. Les résultats de l'étude nous ont déjà montré que les cookies rares étaient mieux notés que les cookies abondants, et que ceux qui venaient de se raréfier étaient encore mieux notés. Parmi ces derniers, certains cookies étaient mieux notés que tous les autres – ceux qui se raréfiaient parce qu'ils étaient très demandés.

Rappelez-vous que, dans l'expérience, certains participants avaient d'abord vu un pot de dix cookies qui avait ensuite été remplacé par un pot n'en contenant que deux. Les chercheurs leur donnèrent deux explications. À certains, ils expliquèrent qu'une partie des cookies devait être donnée à d'autres participants pour répondre à la demande de l'étude. Aux autres, ils déclarèrent devoir rendre une partie des cookies, car le chercheur avait commis une erreur et leur avait donné le mauvais pot au départ. Les résultats montrèrent que ceux dont la quantité de cookies avait baissé pour répondre à la demande les appréciaient beaucoup plus que ceux dont la quantité avait baissé à la suite d'une erreur. Les cookies devenus rares pour répondre à la demande furent même jugés les plus désirables de tous.


I CAN LET YOU HAVE THIS ONE FOR $8.00 A FOOT.
AY-YI-YI!
ARE YOU NUTS? WHO CAN AFFORD THAT? WE'RE IN A RECESSION, BUB!
WE'LL TAKE THIS ONE.
OKAY.
HEY! WE SAW IT FIRST!

Je peux vous laisser celui-ci pour 8 dollars les 30 cm.
Quoi ???!!!
Vous êtes fou ! Qui peut payer un prix pareil ? C'est la crise, non ?
Nous prendrons celui-ci.
Très bien.
Hé ! On l'a vu avant vous !

La concurrence ne connaît pas la crise

Comme on le voit ici, il n'y a pas de trêve des confiseurs dans la concurrence pour une ressource limitée.

Ces résultats soulignent l'importance de la concurrence dans la quête de ressources limitées. Non seulement nous désirons davantage un article lorsqu'il est rare, mais nous le désirons d'autant plus que

nous sommes en concurrence pour l'obtenir. Les publicitaires cherchent souvent à exploiter cette tendance. Ils nous disent que la « demande » pour un article est si forte que nous devons nous « dépêcher d'acheter ». Et ils nous montrent une foule se presser contre les portes d'un magasin avant le début des soldes ou des mains se bousculer pour piller à toute vitesse les rayons d'un produit dans un supermarché. Ces images vont au-delà de l'idée de preuve sociale ordinaire. Le message n'est pas seulement que le produit est bon parce que d'autres le pensent, mais aussi que nous sommes en concurrence directe avec eux pour obtenir ce produit.

Le sentiment d'être en compétition pour des ressources rares possède un puissant pouvoir de motivation. L'ardeur d'un amoureux indifférent bondit à l'apparition d'un rival. C'est donc souvent par stratégie qu'un ou une partenaire révèle (ou invente) les attentions que lui manifeste un nouvel admirateur. Les vendeurs apprennent à jouer le même jeu avec les clients hésitants. Par exemple, un agent immobilier qui tente de vendre une maison à un client indécis l'appelle parfois pour lui annoncer qu'un autre acheteur potentiel a visité la maison, l'a aimée et doit revenir le lendemain pour discuter des conditions. Lorsqu'il est totalement inventé, cet acheteur est généralement décrit comme un nouveau venu disposant de beaucoup d'argent, de préférence un « investisseur étranger » ou « un médecin et sa femme qui s'installent en ville ». Cette technique peut s'avérer d'une formidable efficacité. La perspective de perdre au profit d'un rival transforme souvent un client hésitant en acheteur zélé.

Le désir de posséder un article très demandé a une dimension presque physique. Les acheteurs qui participent à de grandes liquidations ou à des soldes monstres déclarent être saisis par l'émotion du moment. Pris dans la cohue des concurrents, ils se pressent et se battent pour attraper un produit que, dans d'autres

circonstances, ils auraient dédaigné. Un tel comportement rappelle le phénomène de « frénésie alimentaire » qui se caractérise par la consommation répétée et massive d'aliments observée chez certains animaux. Les pêcheurs exploitent ce phénomène en déversant de grandes quantités d'appâts en vrac près des grands bancs de poissons. La mer se transforme alors en une marée agitée de nageoires et de bouches qui se disputent la nourriture. Les pêcheurs jettent alors des lignes sans appâts dans l'eau, gagnant ainsi du temps et de l'argent, car les poissons devenus fous mordent férocement à tout, y compris aux hameçons métalliques nus.

La technique utilisée par les pêcheurs pour provoquer une concurrence féroce chez ceux qu'ils veulent harponner rappelle celle des grands magasins. Pour attirer et ferrer leurs proies, les pêcheurs dispersent des appâts. De leur côté, les grands magasins mettent en avant quelques soldes particulièrement avantageux sur des articles appelés « produits d'appel ». Si l'appât, quelle que soit sa forme, fait son effet, une foule nombreuse et avide se forme pour l'attraper. Très vite, pris dans cette course au gain, le groupe s'agite, presque aveuglé par l'antagonisme de la situation. Les êtres humains comme les poissons perdent alors de vue ce qu'ils veulent et commencent à chasser tout ce qui est disputé. Le thon qui frétille sur le pont d'un bateau avec un hameçon sans appât dans la bouche partage-t-il le désarroi de l'acheteur qui arrive chez lui après avoir dévalisé un magasin en se demandant ce qui lui a pris ?

La contagion de la compétition

Une employée enjambe, effarée, les vestiges d'une opération de liquidation de chaussures de sport. Les clients se seraient « déchaînés, s'empoignant et s'arrachant des chaussures dont ils ne connaissaient parfois même pas la pointure ».

Pour nous convaincre que la fièvre de la compétition pour des ressources limitées n'est pas l'apanage des thons et des amateurs de bonnes affaires, examinons l'histoire qui se cache derrière l'incroyable décision d'achat prise par Barry Diller. Cet ancien vice-président de la programmation de la chaîne de télévision américaine ABC, qui prit plus tard la direction de Paramount Pictures et de Fox Television Network, accepta de payer 3,3 millions de dollars pour une seule et unique diffusion télévisée du film *L'Aventure du* Poséidon. Ce chiffre dépassait de loin le prix le plus élevé jamais payé pour la diffusion d'un film – 2 millions de dollars pour *Patton*. Le montant était si exorbitant qu'ABC perdit un million de dollars sur cette diffusion. Comme le déclara Bill Storke, alors vice-président de NBC chargé des programmes spéciaux : « Ils n'arriveront jamais à rentrer dans leurs frais. Jamais. »

Comment un homme d'affaires aussi avisé et expérimenté que Diller a-t-il pu accepter un accord qui allait se solder par une perte d'un million de dollars ? La réponse se trouve peut-être dans un deuxième aspect remarquable de la vente : c'était la première fois qu'un film était vendu aux chaînes dans le cadre d'une enchère ouverte. Jamais auparavant les chaînes n'avaient été contraintes de se battre ainsi pour une ressource rare. Ce sont le flamboyant producteur du film, Irwin Allen, et le vice-président de la 20th Century Fox, William Sel, qui eurent l'idée de cette vente aux enchères. Le résultat fut inespéré. Mais comment être sûr que c'est le format même de la vente aux enchères qui fit monter le prix de vente à ce niveau sans précédent plutôt que la qualité de cette superproduction ?

Les commentaires des participants aux enchères nous en fournissent une preuve indéniable. Il y eut d'abord la déclaration du vainqueur, Barry Diller, cherchant à redéfinir la politique de sa chaîne. Dans une phrase qui laisse entrevoir une bonne dose d'amertume, il déclara : « ABC a décidé de ne plus jamais participer à une enchère. » Puis il y eut les propos encore plus révélateurs du rival de Diller, Robert Wood, alors président de CBS Television, qui faillit s'emballer et surenchérir sur ses concurrents ABC et NBC : « Au début, notre démarche était très rationnelle. Nous avons fixé le prix du film en calculant ce qu'il pouvait nous rapporter, puis nous y avons ajouté une marge pour l'exploitation.

Puis les enchères ont commencé. ABC a ouvert avec 2 millions de dollars. Je suis monté à 2,4 millions. ABC a surenchéri à 2,8. La fièvre s'est ensuite emparée de nous. J'ai continué à enchérir comme si j'avais perdu la tête. Je suis monté 3,2 ; et là, je me suis dit : "Bon sang, si je décroche le film, qu'est-ce que je vais bien pouvoir en faire ?" Quand ABC a surenchéri, j'ai éprouvé un grand soulagement.

Ce fut très instructif. » (MacKenzie, 1974, p. 4)

Le journaliste Bob MacKenzie raconte que Wood souriait en prononçant cette dernière phrase. Nous pouvons être sûrs que Diller ne souriait pas lorsqu'il a juré « plus jamais ». Les deux hommes avaient tiré une leçon de la grande vente aux enchères du *Poséidon*. Mais l'un d'eux avait payé le prix fort.

Heureusement, nous pouvons nous aussi profiter de cette précieuse leçon à moindres frais. Il faut noter que l'homme qui souriait était celui qui n'avait pas décroché l'objet tant convoité. En règle générale, lorsque la fièvre retombe et que nous voyons les perdants se positionner en vainqueurs (et vice versa), nous devons nous méfier des conditions qui ont suscité cette fièvre – dans le cas présent, la compétition ouverte pour une ressource rare. Comme l'ont appris les dirigeants de la télévision, l'extrême prudence s'impose chaque fois que nous sommes confrontés à une combinaison diabolique de la rareté et de la rivalité[69].

Distinction

Forts de la conviction que notre entourage apprécie les ressources rares, nous préférons avoir l'air de posséder des caractéristiques qui font de nous des êtres spéciaux. C'est plus vrai à certains moments qu'à d'autres. C'est le cas notamment lorsque nous sommes amoureux. Dans la phase d'approche, nous cherchons à sortir du lot pour susciter l'intérêt de partenaires potentiels, notamment en faisant preuve de créativité.

Nous allons même jusqu'à vouloir visiter des lieux qui nous permettent de nous distinguer. Des collègues chercheurs et moi-même avons participé à la conception d'une publicité pour le San Francisco Museum of Art. La publicité comportait le nom et une photo du musée. Lorsque l'on y ajoutait la phrase « Sortez du lot »,

les chiffres des intentions de visiter le musée montaient en flèche, mais seulement si les participants avaient préalablement visionné un extrait de film romantique. Sans cela, l'idée de visiter le musée (et de « sortir du lot ») n'était pas aussi séduisante.

Il est un autre contexte dans lequel nous éprouvons un fort besoin d'exprimer notre singularité. C'est en matière de goût. En temps normal, nous modifions nos croyances et nos opinions pour nous conformer à celles des autres et rentrer dans le moule. Mais dans les affaires de goût, qu'il s'agisse de vêtement, de coiffure, de parfum, d'alimentation, de musique et autres, la motivation est contraire. Nous préférons nous démarquer de la foule pour nous en distinguer. Mais même là, les pressions du groupe peuvent être fortes, en particulier celles du groupe auquel nous appartenons. Une étude s'est intéressée à ce qui peut être fait pour trouver un équilibre entre le désir de conformité au groupe et le désir de démontrer son individualité. Si la majorité des membres de notre groupe préfère un article d'une marque, nous allons probablement faire de même, mais en nous démarquant, par exemple en choisissant une autre couleur. Les chefs d'entreprise ont tout intérêt à tenir compte de ce besoin de singularité. Ils doivent veiller à ce que tous les membres de l'équipe se conforment aux objectifs fondamentaux, mais aussi s'assurer que les membres ne sont pas obligés de le faire tous exactement de la même manière.

Ils seraient bien avisés de s'inspirer de ce qui s'est passé le jour où un dirigeant bien intentionné retira sa forte charge distinctive à un puissant symbole de mérite. Le 14 juin 2001, la quasi-totalité des soldats américains troquèrent leur couvre-chef standard contre les bérets noirs auparavant réservés aux US Army Rangers, un régiment d'élite des forces armées américaines. Ce changement, destiné à remonter le moral des troupes, avait été ordonné par le chef d'état-

major de l'armée américaine, le général Eric Shinseki. L'idée était d'unifier les troupes et d'en faire un « symbole de l'excellence de l'armée ». Rien ne prouve que ce changement ait eu le moindre impact sur les milliers de soldats qui reçurent un béret noir. En revanche, il suscita l'indignation d'anciens et d'actuels rangers, qui se sentirent dépossédés de la distinction méritée que représentait le béret. Comme le dit un ranger, le lieutenant Michelle Hyer : « C'est une mascarade. Les rangers et les membres des forces spéciales ont travaillé dur pour décrocher ce béret noir et se *distinguer*. Maintenant… porter le béret ne veut plus rien dire. »

L'ordre du général fut une double erreur, toutes deux liées au fonctionnement des marqueurs de distinction. La fierté du béret noir tenait à son exclusivité. En lui retirant cette exclusivité, sa valeur, même en tant que symbole, n'eut que peu d'effet sur l'estime de soi des milliers de personnes qui le reçurent. Par contre, cette perte d'exclusivité blessa profondément ceux qui avaient mérité la distinction spéciale du béret et déclencha un tollé. Que pouvait faire le général Shinseki pour résoudre le problème ? Il ne pouvait pas simplement revenir sur sa décision. Il s'était engagé trop fermement et trop publiquement sur le rôle du béret dans la solidarité et l'esprit de corps de l'armée. De plus, un repli forcé donne rarement une bonne image des généraux.

Il trouva une solution astucieuse. Il permit aux rangers de choisir une autre couleur de béret que le noir pour signaler leur appartenance à ce régiment d'élite. Ils choisirent le daim. Cette couleur est désormais réservée aux bérets des rangers (qui la portent encore fièrement aujourd'hui). Un coup de génie ! Shinseki réussit ainsi à décerner un béret noir à la grande majorité de ses troupes, flattées par ce nouveau style. Et les rangers purent conserver leur spécificité. Un double coup de génie[70] !

Défense

Il est assez facile de se sentir averti contre les pressions que peut exercer la rareté. Il est nettement plus difficile de suivre ces avertissements. Le problème vient en partie de la réaction que provoque typiquement la rareté et qui entrave notre capacité de réflexion. Lorsqu'une chose que nous voulons se raréfie, nous sommes pris d'une agitation physique. Dans les cas de compétition ouverte, notre sang se met à bouillir, nous perdons notre concentration et nous sommes à fleur de peau. Plus cette réaction viscérale augmente, plus les processus cognitifs et rationnels reculent. Pris dans cette agitation, nous avons du mal à adopter une approche calme et réfléchie. Comme le déclara le président de CBS TV, Robert Wood, au lendemain de son aventure du *Poséidon* : « Vous êtes pris par l'obsession du moment, par son accélération. Vous perdez toute logique. »

Le problème est donc le suivant : connaître les causes et le fonctionnement des pressions de la rareté ne suffit pas à nous en protéger, car la connaissance est un acte cognitif et notre réaction émotionnelle aux pressions de la rareté balaie tout processus cognitif. La grande efficacité des techniques de rareté vient d'ailleurs peut-être de là. Lorsqu'elles sont bien utilisées, notre première ligne de défense contre un comportement insensé et une analyse réfléchie ne tient pas.

Si l'agitation et l'obstination qui obscurcissent notre esprit nous empêchent de compter sur notre connaissance du principe de rareté pour nous enjoindre à la prudence, que pouvons-nous faire ? Pourquoi ne pas utiliser cette agitation comme premier indice, comme dans le jujitsu ? Nous pourrions ainsi exploiter la force de l'ennemi à notre avantage. Plutôt que de nous fier à une analyse cognitive de la situation, nous pourrions être à l'écoute de nos

réactions internes et viscérales. En apprenant à repérer l'agitation qui monte dans une situation de consentement, nous pouvons être alertés par le risque d'être victimes du principe de rareté et sur la nécessité d'être prudents.

Supposons que nous réussissions à utiliser cette agitation comme un signal pour nous calmer et agir avec prudence. Que se passe-t-il alors ? D'autres informations peuvent-elles nous aider à prendre une bonne décision face à la rareté ? Après tout, savoir que nous devons agir avec prudence ne suffit pas à nous indiquer la direction à prendre ; cela ne fait que créer le contexte nécessaire à une décision réfléchie.

Heureusement, certaines informations peuvent nous aider à prendre des décisions réfléchies en cas de rareté. Elles nous viennent là encore de l'étude sur les cookies aux pépites de chocolat. Les chercheurs ont découvert un phénomène étrange. Même si les cookies rares ont été jugés nettement plus désirables, ils n'ont pas été jugés plus savoureux que les cookies abondants. Ainsi, malgré le désir accru que provoquait la rareté (les testeurs ont dit qu'ils voulaient avoir plus de cookies rares à l'avenir et qu'ils étaient prêts à les payer plus cher), les cookies n'étaient pas pour autant plus savoureux.

C'est un élément important. Le plaisir ne vient pas de l'expérience que procure une denrée rare, mais de sa possession. Il est important de ne pas confondre les deux. Chaque fois que nous sommes confrontés à la pression de la rareté, nous devons nous demander ce que nous recherchons dans le bien en question. Si la réponse est que nous le voulons pour les avantages sociaux, économiques ou psychologiques que procure cet objet rare, c'est très bien ; les pressions de la rareté nous donneront une bonne indication du prix que nous sommes prêts à payer pour l'obtenir – moins il est disponible, plus il aura de valeur pour nous. Mais il arrive souvent que

nous ne voulions pas une chose pour le simple plaisir de la posséder, mais pour son utilité. Nous voulons la manger, la boire, la toucher, l'entendre, la conduire ou l'utiliser d'une manière ou d'une autre. Dans ce cas, il est essentiel de se rappeler que les choses rares n'ont pas un meilleur goût, un meilleur toucher, un meilleur son, une meilleure sensation ou un meilleur fonctionnement *parce que* leur disponibilité limitée.

Cet argument est simple, mais il nous échappe souvent lorsque nous faisons l'expérience de la désirabilité accrue des objets rares. Permettez-moi de l'étayer d'un exemple familial. Mon frère Richard a financé ses études en utilisant une astuce de consentement qui exploitait intelligemment notre tendance à oublier cet argument. Sa technique était même si efficace qu'il ne travaillait que quelques heures chaque week-end, ce qui lui permettait de consacrer le reste de son temps libre à ses études.

Richard vendait des voitures, mais pas chez un concessionnaire automobile. Le week-end, il lisait le journal et achetait deux ou trois voitures d'occasion qu'il revendait avec un certain bénéfice le week-end suivant après n'avoir utilisé qu'un peu d'eau et de savon. Pour faire cela, il lui fallait trois choses. Premièrement, il devait s'y connaître suffisamment en voitures pour acheter celles qui étaient vendues en dessous de l'argus et qu'il pouvait espérer revendre avec une marge. Deuxièmement, une fois la voiture achetée, il devait savoir rédiger une annonce dans le journal qui susciterait l'intérêt d'un acheteur. Troisièmement, une fois l'acheteur arrivé, il devait savoir utiliser le principe de rareté pour donner plus envie d'acheter la voiture qu'elle ne le méritait peut-être. Richard savait s'y prendre dans ces trois domaines. Examinons les talents qu'il déployait dans le troisième.

Pour vendre une voiture qu'il avait achetée le week-end précédent, il plaçait une annonce dans le journal du dimanche. Comme il savait s'y prendre pour appâter le client, il recevait généralement une foule d'appels d'acheteurs potentiels le dimanche matin. À chaque prospect suffisamment intéressé pour vouloir voir la voiture, il fixait une heure de rendez-vous – la *même* pour tous. Ainsi, si trois personnes souhaitaient venir, elles étaient toutes programmées, disons, à 14 heures cet après-midi-là. Ce dispositif de programmation simultanée préparait le terrain du consentement en créant une atmosphère de concurrence pour une ressource limitée.

En règle générale, le premier arrivé commençait par examiner la voiture et adoptait le comportement habituel de l'acheteur de voiture. En règle générale, il pointait du doigt les défauts et demandait si le prix était négociable. La situation changeait radicalement à l'arrivée du deuxième acheteur. Sa présence limitait soudainement la disponibilité de la voiture pour l'un ou l'autre des candidats. Souvent, le premier arrivé, attisant sans le vouloir le sentiment de rivalité, affirmait son droit de priorité. « Une minute, j'étais là avant vous. » S'il n'affirmait pas ce droit, Richard le faisait pour lui. S'adressant au deuxième acheteur, il déclarait : « Excusez-moi, mais ce monsieur était là avant vous. Puis-je vous demander d'attendre quelques minutes de l'autre côté de l'allée le temps qu'il ait fini d'inspecter la voiture ? Ensuite, s'il décide qu'il ne la veut pas, ou s'il ne parvient pas à se décider, vous pourrez l'examiner. »

Richard affirme qu'il voyait l'agitation grandir sur le visage du premier acheteur. Son évaluation tranquille des avantages et des inconvénients de la voiture s'était soudainement transformée en une course à la décision sur une ressource convoitée. C'était maintenant ou jamais. Son temps était compté. S'il ne se décidait pas – au prix demandé par Richard – dans les minutes qui suivaient, il risquait de la

perdre pour de bon au profit de ce… ce… nouveau venu qui rôdait là-bas. Le second acheteur était dans le même état d'agitation face à ce mélange de rivalité et de disponibilité limitée. Il faisait les cent pas autour de la voiture, ce tas de métal soudain devenu plus désirable. Si le premier rendez-vous de 14 heures n'achetait pas ou ne se décidait pas assez vite, le deuxième rendez-vous de 14 heures était prêt à bondir.

Ces conditions ne suffisaient pas à garantir une décision d'achat, mais le piège se refermait à coup sûr dès que le troisième rendez-vous de 14 heures entrait en scène. D'après Richard, l'accumulation de la concurrence était généralement trop difficile à supporter pour le premier prospect. Il mettait rapidement fin à la pression soit en acceptant le prix proposé par Richard, soit en partant brusquement. Dans ce dernier cas, le deuxième arrivé saisissait l'occasion d'acheter avec un sentiment de soulagement associé à un nouveau sentiment de rivalité avec ce… ce… ce nouveau venu qui rôdait là-bas.

Aucun des acheteurs qui ont financé les études de mon frère n'était conscient d'un élément fondamental de ces achats : le désir accru qui les poussait à acheter n'avait rien à voir avec les qualités de la voiture. Deux raisons à cela. La première est que la situation créée par Richard provoquait une réaction émotionnelle qui les empêchait de réfléchir correctement. La deuxième, qui découle de la première, est qu'à aucun moment ils ne prirent le temps de se dire que s'ils voulaient la voiture, c'était avant tout pour l'utiliser, et pas seulement pour l'avoir. Les pressions exercées par Richard dans le cadre de la compétition pour une ressource rare jouaient sur leur désir de posséder la voiture et non sur la valeur de la voiture au sens de l'objectif qui les poussait à l'acheter.

TÉMOIGNAGE d'une femme vivant en Pologne

Il y a quelques semaines, j'ai été victime des techniques dont vous parlez. J'ai été assez choquée, car je ne suis pas une personne facile à convaincre. En plus, je venais de lire Influence. J'étais donc sensibilisée à ces stratégies.

Mon supermarché avait organisé une petite dégustation. Une gentille fille m'a proposé de goûter une boisson. Ce n'était pas mauvais. Puis elle m'a demandé si j'aimais ça. J'ai répondu oui et elle m'a proposé d'acheter quatre cannettes (le principe de cohérence – j'ai aimé, donc je devrais acheter – et de réciprocité – elle m'a d'abord offert quelque chose gratuitement). N'étant pas naïve, j'ai refusé. Mais elle n'a pas abandonné. Elle a dit : « Peut-être une seule cannette alors ? » (en utilisant la technique du rejet-retrait). Mais là encore, je n'ai pas cédé.

Puis elle m'a expliqué que cette boisson était importée du Brésil et qu'elle ne savait pas si j'en trouverais plus tard dans le supermarché. La règle de la rareté a fonctionné et j'ai acheté une boîte. Quand je l'ai bue à la maison, le goût était correct mais pas génial. Heureusement que la plupart des vendeurs ne sont pas aussi patients et persévérants !

Note de l'auteur : il est intéressant de constater que cette lectrice avait beau connaître le principe de rareté, elle a quand même acheté un produit qu'elle ne voulait vraiment pas. Pour s'en protéger totalement, elle aurait dû se rappeler que, à l'instar des cookies rares, la boisson ne serait pas meilleure parce qu'elle était rare. Et ce ne fut effectivement pas le cas.

Lorsque nous sommes soumis à des pressions de rareté dans une situation de consentement, le mieux est donc de réagir en deux temps. Dès que nous ressentons l'émotion monter sous l'influence de la rareté, nous devons y voir un signal d'arrêt net. Les réactions paniquées et fébriles n'ont pas leur place dans de sages décisions. Nous devons nous calmer et prendre du recul. Ensuite, nous pouvons passer à la seconde étape et nous demander pourquoi nous voulons cet article. Si la réponse est que nous voulons surtout le posséder, sa

disponibilité devrait nous aider à évaluer la somme que nous sommes prêts à y mettre. Mais si la réponse est que nous le voulons principalement pour sa fonction (c'est-à-dire parce que nous avons envie de le conduire, de le boire ou de le manger), nous devons nous rappeler que l'article fonctionnera tout aussi bien qu'il soit rare ou abondant. En d'autres termes, nous devons nous rappeler que les cookies rares n'étaient pas plus savoureux[71].

POUR RÉSUMER

- Le principe de rareté nous montre que nous attribuons plus de valeur aux opportunités qui sont moins disponibles. Ce principe est utilisé à des fins lucratives dans des techniques de consentement telles que le « nombre limité » et la « durée limitée », qui tentent de nous persuader que si nous n'agissons pas maintenant, nous *perdrons* quelque chose de valeur. Elles font appel à l'aversion à la perte, une tendance humaine qui, à valeur égale, pousse les gens à être davantage motivés par l'idée de perdre quelque chose que par l'idée de gagner quelque chose.
- Le principe de rareté repose sur deux facteurs. Premièrement, les choses difficiles à obtenir ayant généralement plus de valeur, la disponibilité d'un article ou d'une expérience peut servir de raccourci rapide pour évaluer sa qualité. Et notre aversion à la perte nous motive à éviter de perdre quelque chose de grande qualité. Deuxièmement, moins les choses sont accessibles, plus nous perdons de libertés. La théorie de la réactance psychologique nous montre que lorsque nous perdons des libertés, nous les désirons (elles et les biens et services qui y sont liés) plus qu'auparavant.
- La réactance psychologique est une motivation présente tout au long de la vie. Mais elle est particulièrement active à deux âges : à 2 ans et à l'adolescence. Ces deux périodes de la vie se caractérisent par la prise de conscience de sa propre individualité et par l'émergence des questions de contrôle, de droits et de libertés. C'est ce qui explique qu'à ces âges les individus soient particulièrement réticents aux restrictions.
- Outre son effet sur l'évaluation des objets, le principe de rareté influe également sur notre évaluation de l'information. Limiter l'accès à un message nous pousse à vouloir le recevoir et à y être plus favorables. En cas de censure, un message interdit bénéficie d'un accueil plus favorable avant même d'avoir été reçu. Les messages sont également plus efficaces s'ils sont perçus comme contenant des informations exclusives (c'est-à-dire rares).
- Le principe de rareté a plus de chances de s'appliquer dans deux situations. Dans la première, la valeur des articles rares augmente lorsqu'on les voit devenir rares. En d'autres termes, nous accordons plus de valeur aux choses qui se sont récemment raréfiées qu'à celles qui étaient rares depuis le début. Dans la seconde, nous sommes plus attirés par les ressources rares lorsque nous sommes en compétition avec d'autres pour les obtenir.
- Il est difficile de trouver des armes cognitives contre les pressions de rareté, car les émotions qu'elles suscitent nous empêchent de réfléchir. Pour nous défendre, nous pouvons essayer de surveiller l'agitation qu'elles déclenchent. Une fois alertés, nous pouvons trouver les moyens de calmer notre agitation et d'évaluer

> l'intérêt de la transaction en nous interrogeant sur les raisons pour lesquelles nous voulons cet objet.

Chapitre 7

Engagement et cohérence

Le spectre des petits esprits

« Je suis aujourd'hui ce que j'ai établi hier ou un jour précédent. »

James Joyce

Chaque année, Amazon se classe en tête ou dans le peloton de tête des entreprises les plus riches et les plus performantes du monde. Pourtant, chaque année, l'entreprise propose à tous les employés de ses centres de distribution, ceux-là mêmes qui l'aident à atteindre ces sommets, une prime de départ pouvant atteindre 5 000 dollars. Cette pratique laisse de nombreux observateurs perplexes, car la rotation du personnel représente un coût important. Les dépenses directes – recrutement, embauche et formation des remplaçants – peuvent atteindre 50 % du salaire annuel de l'employé. Et ces coûts explosent si l'on y ajoute les dépenses indirectes (perte de mémoire institutionnelle, ruptures de productivité et baisse de moral des salariés restants).

Comment Amazon justifie-t-elle économiquement cette « prime à la démission » ? La porte-parole Melanie Etches est claire sur ce point : « Nous voulons que les employés qui travaillent chez Amazon

aient envie d'être là. À long terme, rester dans un endroit où vous n'avez pas envie d'être n'est bon ni pour les employés ni pour l'entreprise. » Pour Amazon, offrir aux employés malheureux, insatisfaits ou découragés une séduisante porte de sortie permet d'économiser des coûts liés à la hausse des dépenses de santé et à la baisse de productivité de ces salariés. Je comprends la logique. Mais je doute que ce soit la seule explication de la mise en place de ce programme par Amazon. Il existe une autre raison majeure liée à un phénomène dont je mesure la puissance au travers des travaux en sciences du comportement et que j'ai vu, et que je vois encore, à l'œuvre tout autour de moi.

Prenons l'histoire de ma voisine Sara et de son petit ami, Tim. Après leur rencontre, ils se sont fréquentés pendant un certain temps et ont même fini par emménager ensemble. Sara n'était pas totalement satisfaite. Elle voulait que Tim l'épouse et arrête de boire, mais Tim refusait. Après une période de grosses tensions, Sara a rompu et Tim a déménagé. À peu près à la même époque, un ancien petit ami a repris contact avec elle. Ils ont commencé à se voir et se sont rapidement fiancés. Ils avaient fixé la date de mariage et commencé à lancer les invitations lorsque Tim appela. Il se repentait et voulait revenir vivre avec elle. Lorsque Sara lui parla de ses projets de mariage, il la supplia de changer d'avis ; il voulait retrouver sa vie d'avant. Sara refusa. Elle ne voulait plus de cette vie-là. Tim lui proposa même de l'épouser, mais elle continua à dire qu'elle préférait son nouvel ami. Finalement, Tim accepta d'arrêter de boire. Il semblait avoir réfléchi. Sara décida de rompre ses fiançailles, d'annuler le mariage et de demander à Tim de revenir vivre avec elle.

Au bout d'un mois, Tim informa Sara qu'il n'avait pas besoin d'arrêter de boire, car il parvenait maintenant à contrôler sa consommation. Un mois plus tard, il décida qu'ils devaient attendre

avant de se marier. C'était il y a deux ans. Depuis, Tim et Sara continuent de vivre ensemble exactement comme avant. Tim boit toujours et ils n'ont pas encore de projet de mariage, mais Sara lui est plus dévouée que jamais. Elle dit que devoir *décider* lui a appris que Tim occupait vraiment la première place dans son cœur. Après avoir choisi Tim plutôt que son autre petit ami, Sara a trouvé le bonheur, même si les conditions qu'elle avait exigées pour prendre sa décision n'ont jamais été remplies.

Vous noterez que Sara a consolidé son engagement en faisant le choix difficile de *Tim*. Je crois que c'est la même raison qui motive Amazon à vouloir que ses employés la choisissent *elle*. Décider de rester ou de partir face à une incitation à démissionner ne sert pas seulement à repérer les salariés démotivés, qui partiront d'eux-mêmes grâce à ce procédé simple et efficace. Ce choix sert également à consolider et même à renforcer l'allégeance de ceux qui, comme Sara, choisissent de rester.

Comment être sûr que cet engagement fait partie de l'objectif de la « prime à la démission » ? En prêtant attention non pas aux propos de la porte-parole des relations publiques de la société, Mme Etches, mais plutôt à ceux de son fondateur, Jeff Bezos, un homme dont le sens des affaires a fait de lui la personne la plus riche du monde. Dans une lettre aux actionnaires, M. Bezos écrit que l'objectif de la prime était simplement d'encourager les employés « à prendre le temps de réfléchir à ce qu'ils veulent vraiment ». Il précise même que l'intitulé de la proposition est : « Merci de ne pas accepter cette offre ». M. Bezos veut donc que ses employés se demandent s'ils veulent partir, mais choisissent de ne pas le faire. C'est précisément ce qui se passe, puisque très peu acceptent l'offre. L'objectif de la prime est d'encourager les employés à rester, et ce pour une bonne raison : leur engagement est fortement lié à leur productivité.

M. Bezos connaît parfaitement la psychologie humaine, comme le confirme une série d'études qui montrent que les individus sont prêts à croire davantage à la validité d'un choix difficile après l'avoir fait. Ma préférée vient de deux psychologues canadiens qui ont observé un phénomène fascinant chez les amateurs de courses de chevaux. Juste après avoir parié, ils sont beaucoup plus sûrs de leur choix qu'ils ne l'étaient juste avant de parier. Bien sûr, les chances de victoire ne changent pas. C'est le même cheval, la même piste, le même terrain. Mais dans l'esprit des parieurs, la conviction d'avoir fait le bon choix augmente considérablement une fois la décision prise. Il en va de même en politique. Les électeurs sont plus fermement convaincus de leur choix immédiatement après avoir déposé leur bulletin dans l'urne. Dans un tout autre domaine, lorsqu'une personne décide publiquement et activement de préserver les ressources en énergie ou en eau, elle croit davantage à l'idée de préservation, étoffe ses arguments et déploie plus d'efforts dans ce domaine.

La principale raison de ce basculement est généralement liée à un autre principe fondamental de l'influence sociale. À l'instar des autres principes, celui-ci se loge au plus profond de nous et guide nos actions avec une force tranquille : nous voulons être (et paraître) cohérents avec ce que nous avons dit ou fait. Une fois que nous avons fait un choix ou pris position, nous sommes soumis à des pressions personnelles et interpersonnelles qui nous poussent à mettre nos pensées et nos actes en cohérence avec cet engagement. Ces pressions nous poussent également à justifier notre décision par nos réactions[72].

Continuité

Les psychologues explorent depuis longtemps l'impact du principe de cohérence sur nos actes. Très tôt, d'éminents théoriciens ont vu le

désir de cohérence comme un facteur de motivation de notre comportement. Mais ce désir est-il vraiment assez fort pour nous obliger à faire ce que nous ne voudrions pas faire en temps normal ? Il n'y a aucun doute là-dessus. Le désir d'être (et de paraître) cohérent joue un puissant rôle moteur qui nous pousse souvent à agir contre notre propre intérêt.

Voyons ce qui s'est passé lorsque des chercheurs mirent en scène des vols sur une plage de New York. Ils voulaient savoir si les badauds prendraient le risque d'intervenir. Les chercheurs avaient chargé un complice de poser une serviette de plage à 1,50 mètre de celle d'une personne choisie au hasard – le sujet de l'expérience. Après plusieurs minutes passées à se détendre et à écouter de la musique sur une radio portable, le complice se levait et partait se promener sur la plage. Peu après, un chercheur, se faisant passer pour un voleur, s'approchait, s'emparait de la radio et s'enfuyait. En situation normale, peu de sujets se mettaient en danger en s'interposant – seules quatre personnes le firent sur les vingt vols mis en scène. Mais lorsqu'ils ajoutèrent une légère variante, là encore auprès de vingt sujets, les résultats furent radicalement différents. Cette fois-ci, avant de partir, le complice demandait simplement au sujet de bien vouloir « surveiller ses affaires ». Tous acceptaient. Puis, animés par le principe de cohérence, dix-neuf d'entre eux s'érigèrent en justiciers virtuels. Ils se mirent à courir après le voleur et l'arrêtèrent, exigèrent une explication, le retinrent physiquement ou lui arrachèrent la radio.

Pour comprendre pourquoi la cohérence est un moteur si puissant, nous devons savoir que, dans la plupart des cas, elle est appréciée et attendue. Le manque de cohérence est généralement vu comme un trait de personnalité peu recommandable. La personne dont les croyances, les paroles et les actes manquent de cohérence est

jugée ambiguë, hypocrite, voire perturbée. *A contrario*, une grande cohérence est assimilée à une force personnelle et intellectuelle. Elle est synonyme de logique, de rationalité, de stabilité et d'honnêteté. Le chimiste britannique Michael Faraday aurait insinué un jour qu'il est parfois plus important d'être cohérent que d'avoir raison. Lorsqu'on lui demanda, après une conférence, s'il insinuait qu'un collègue universitaire, qui était aussi son rival et qu'il détestait, avait toujours tort, Faraday fusilla son interlocuteur du regard et répondit : « Il n'est pas cohérent à ce point. »

Notre culture apprécie donc une bonne cohérence personnelle – et c'est bien ainsi. La plupart du temps, nous nous portons mieux si notre approche est imprégnée de cohérence. Sans elle, notre vie serait difficile, instable et décousue.

La solution miracle

Puisqu'il est généralement dans notre intérêt d'être cohérent, nous prenons l'habitude de l'être automatiquement, même dans des situations où ce n'est pas la meilleure solution. La cohérence aveugle peut s'avérer désastreuse. Mais elle présente aussi des avantages.

Tout d'abord, comme la plupart des autres formes d'automatisme, la cohérence nous aide à naviguer dans cette mer de complexités qu'est la vie moderne. Une fois que nous nous sommes fait une opinion sur un sujet, la cohérence aveugle est un véritable luxe qui a tout pour nous séduire : nous n'avons plus besoin de réfléchir sérieusement à la question. Nous n'avons pas à passer au crible le torrent d'informations qui nous inonde chaque jour à la recherche de données pertinentes. Nous n'avons pas à déployer l'énergie mentale nécessaire pour peser le pour et le contre. Et nous n'avons pas à prendre d'autres décisions difficiles. Lorsque nous sommes confrontés à une question, nous n'avons qu'à *cliquer* sur notre programme de cohérence pour savoir exactement ce qu'il faut croire,

dire ou faire. Il nous suffit de croire, de dire ou de faire ce qui est cohérent avec notre décision précédente.

C'est un luxe dont il ne faut pas minimiser l'attrait. Il nous offre une méthode pratique, relativement sans effort et efficace pour gérer les complexités de la vie quotidienne qui sollicitent fortement nos énergies et nos capacités mentales. D'où la difficulté de freiner les automatismes de la cohérence. Ils nous permettent d'échapper aux affres de la réflexion permanente. Lorsque nos programmes de cohérence fonctionnent, nous pouvons vaquer à nos occupations sans trop réfléchir. Et comme l'a noté Sir Joshua Reynolds, « un homme ne recule devant rien pour échapper aux rouages de la pensée ».

La forteresse imbécile

La cohérence mécanique présente un autre attrait, plus pervers. Parfois, ce n'est pas l'effort d'une lourde tâche cognitive qui nous fait fuir le travail de réflexion, mais les dures conséquences de ce travail. Parfois, c'est la somme écrasante des réponses fournies par une réflexion claire qui nous pousse à la paresse mentale. Il est des vérités dérangeantes que nous préférons simplement ne pas voir. La méthode de réaction préprogrammée et machinale qu'est la cohérence automatique est un endroit sûr où nous cacher des prises de conscience perturbantes. Bien à l'abri derrière les fortifications de la stricte cohérence, nous pouvons être imperméables aux assauts de la raison.

Un soir, lors d'une conférence sur la Méditation transcendantale (MT), j'ai été témoin d'une scène illustrant la façon dont les gens se cachent derrière les murs de la cohérence pour se protéger des conséquences gênantes de la pensée. La conférence était présidée par deux jeunes hommes qui étaient là pour recruter de nouveaux membres. Ils prétendaient proposer une technique unique de méditation qui nous permettrait de réaliser toutes sortes d'aspirations

allant de la simple paix intérieure à des talents plus spectaculaires comme voler et traverser les murs à des stades avancés (et plus coûteux) de la formation.

J'avais décidé d'assister à la conférence pour observer les techniques de persuasion utilisées pour ce type de recrutement. J'étais accompagné d'un ami, un universitaire spécialiste de statistiques et de logique symbolique. À mesure que la réunion avançait et que les conférenciers expliquaient la théorie de la MT, je remarquais que mon ami logicien était de plus en plus agité. L'air de plus en plus mal à l'aise et ne tenant pas en place sur son siège, il finit par ne plus pouvoir résister. Lorsque les animateurs demandèrent si nous avions des questions, il leva la main et démolit gentiment, mais sûrement la présentation que nous venions d'entendre. En moins de deux minutes, il montra précisément où et pourquoi l'argumentation complexe des conférenciers était contradictoire, illogique et sans fondement. L'effet sur les animateurs de la discussion fut dévastateur. Après un silence gêné, chacun tenta timidement de répondre, mais tous deux s'arrêtèrent à mi-parcours pour se concerter et finalement admettre que les arguments de mon collègue étaient bons et « nécessitaient un examen plus approfondi ».

Le plus intéressant me sembla être l'effet de son intervention sur le reste de l'auditoire. À la fin de la séance des questions, les recruteurs virent affluer une foule de participants venus verser les 75 dollars de l'admission au programme de MT. Ils se regardaient, interdits, et n'en revenaient pas. Après ce qui ressemblait à une démolition évidente et embarrassante de leur présentation, la réunion s'était en quelque sorte transformée en véritable succès, générant des niveaux de consentement inexplicablement élevés parmi l'auditoire. J'étais totalement perplexe. Sur le moment, j'attribuai la réaction du public à une incapacité à saisir la logique des

arguments de mon collègue. En réalité, c'était précisément le contraire.

Après la conférence, une fois dehors, nous fûmes abordés par trois participants qui avaient immédiatement versé leur acompte. Ils voulaient savoir pourquoi nous étions venus à la séance. Nous leur avons expliqué et leur avons posé la même question. L'un d'eux était un jeune acteur qui voulait désespérément percer dans le métier et était venu à la réunion pour savoir si la MT lui permettrait d'acquérir la nécessaire maîtrise de soi pour devenir acteur. Les recruteurs lui avaient assuré que oui. La deuxième se décrivait comme une insomniaque sévère qui espérait que la MT l'aiderait à se détendre et à s'endormir facilement le soir. Le troisième était étudiant. Il échouait dans ses études parce qu'il n'avait pas assez de temps pour étudier. Il était venu à la réunion pour découvrir si la MT pouvait l'aider à avoir besoin de moins d'heures de sommeil. Il pourrait ainsi utiliser ce temps supplémentaire pour étudier. Il est intéressant de noter que les recruteurs assurèrent aussi bien à l'insomniaque qu'à l'étudiant que les techniques de MT pouvaient résoudre leurs problèmes respectifs, même si ces problèmes étaient inverses.

Persuadé que tous trois avaient dû s'inscrire parce qu'ils n'avaient pas compris les arguments de mon ami logicien, je les interrogeai sur certains aspects de ses arguments. Je découvris alors qu'ils avaient très bien compris ses commentaires, et même trop bien. C'est précisément la pertinence de ses affirmations qui les poussa à s'inscrire sur-le-champ. L'étudiant l'expliqua ainsi : « Je n'avais pas prévu de verser le moindre centime ce soir parce que je suis vraiment fauché en ce moment. Je voulais attendre la prochaine réunion. Mais quand votre ami a commencé à parler, j'ai su que je ferais mieux de payer maintenant. Si je rentrais chez moi, je commencerais à réfléchir à ce qu'il a dit et je ne signerais *jamais.* »

Tout s'expliquait. Ces personnes avaient de vrais problèmes, et elles cherchaient désespérément un moyen de les résoudre. Si nos animateurs avaient raison, elles avaient potentiellement trouvé une solution avec la MT. Leurs besoins leur dictaient de croire à tout prix qu'elle était la solution. Et là, tout à coup, ils entendent la voix de la raison, incarnée par mon collègue, qui montre que la théorie qui se cache derrière leur nouvelle solution n'est pas solide.

Panique ! Il faut agir immédiatement avant que la logique prenne le dessus et les prive à nouveau de tout espoir. Vite, vite, il faut ériger des remparts contre la raison, peu importe que la forteresse soit insensée. « Vite, il faut se protéger contre la pensée ! Tenez, prenez cet argent. Ouf, je suis en sécurité. Plus besoin de réfléchir aux problèmes. » La décision est prise, et, désormais, le programme de cohérence peut être exécuté chaque fois que nécessaire : « La MT ? Certainement, je pense qu'elle va m'aider ; certainement, je compte continuer ; certainement, je crois dans la MT. Bien sûr, j'ai déjà versé un acompte. » Ah, le confort de la cohérence aveugle ! « Je vais me reposer ici pendant un moment. C'est tellement plus agréable que de m'inquiéter et de faire l'effort de chercher une solution. »

Cache-cache

S'il est confirmé que les automatismes de la cohérence servent de rempart contre la pensée, il ne faut pas s'étonner que cette cohérence soit exploitée par ceux qui préfèrent que nous répondions à leurs demandes sans réfléchir. Pour ceux-là, ceux qui ont intérêt à ce que nous ayons une réaction mécanique à leurs requêtes, cette tendance à la cohérence automatique est une aubaine. Ils savent si bien nous pousser à appliquer nos schémas de cohérence lorsque ça les arrange que nous nous rendons rarement compte qu'ils nous ont dupés. Comme dans le jujitsu, ils organisent leurs échanges avec nous

de manière que notre besoin de cohérence serve directement leur intérêt.

Certains grands fabricants de jouets utilisent cette approche pour remédier au problème des habitudes saisonnières d'achat. Pour eux, la période de pointe se situe naturellement avant et pendant les fêtes de Noël. Le problème est que leurs ventes sont ensuite au plus bas pendant deux mois. Les clients ont épuisé leur budget jouets et tiennent bon face aux demandes de leurs enfants.

Ils font face à un dilemme : comment conserver un niveau de ventes élevé pendant la haute saison tout en maintenant la demande dans les mois qui suivent ? La difficulté n'est pas d'inciter les enfants à vouloir plus de jouets après Noël, mais de motiver les parents qui ont déjà beaucoup dépensé à Noël à acheter encore un jouet à des enfants déjà bien gâtés. Que peuvent faire les fabricants de jouets pour susciter un comportement si improbable ? Certains ont essayé de multiplier les campagnes publicitaires ; d'autres ont baissé les prix pendant la période creuse ; mais rien n'y a fait. Ces deux techniques traditionnelles de vente coûteuses n'ont pas permis d'atteindre le chiffre d'affaires espéré. Les parents ne sont tout simplement pas d'humeur à acheter des jouets, et l'impact de la publicité ou des prix bas ne suffit pas à ébranler leur résistance de fer.

Certains grands fabricants de jouets pensent avoir trouvé une solution. L'idée est ingénieuse et n'exige rien d'autre qu'une dépense publicitaire normale et une connaissance du puissant pouvoir qu'exerce le besoin de cohérence. La première fois que j'ai eu un aperçu du fonctionnement de la stratégie des marchands de jouets, c'est après m'être fait duper une première fois, puis une seconde fois, comme un vrai débutant.

C'était en janvier, et je me trouvais dans le plus grand magasin de jouets de la ville. Après y avoir acheté beaucoup trop de cadeaux pour

mon fils un mois plus tôt, j'avais juré de ne plus pénétrer dans ce magasin ni dans aucun autre du même genre pendant très, très longtemps. Pourtant, j'étais là, dans ce lieu diabolique. Et en plus, j'étais en train d'acheter à mon fils un autre jouet hors de prix – un grand circuit électrique. Devant le présentoir, j'ai rencontré par hasard un ancien voisin qui achetait le même jouet à son fils. Le plus étrange, c'est que nous ne nous voyions presque plus. La dernière fois, c'était un an plus tôt, dans le même magasin, alors que nous achetions tous les deux à nos enfants un cadeau d'après Noël. Ce jour-là, c'était un robot qui marchait, parlait et détruisait tout sur son passage. Nous avons ri de cette étrange habitude que nous avions de nous voir une fois par an, toujours au même moment, au même endroit, en faisant la même chose. Plus tard dans la journée, j'ai parlé de cette coïncidence à un ami qui avait travaillé dans le secteur des jouets.

« Ce n'est pas une coïncidence, me dit-il d'un air entendu.

— Comment ça ?

— Je vais te poser quelques questions sur le circuit que tu as acheté cette année. D'abord, as-tu promis à ton fils qu'il en aurait un pour Noël ?

— Oui. Christopher avait vu un tas de publicités pour ces circuits pendant les dessins animés du samedi matin et il a dit que c'était ce qu'il voulait pour Noël. J'ai vu quelques pubs et ça avait l'air amusant, alors j'ai dit OK.

— Première erreur, annonça-t-il. Maintenant, deuxième question. Quand tu es allé l'acheter, tous les magasins n'étaient-ils pas en rupture de stock ?

— C'est exact ! Les magasins ont dit qu'ils en avaient commandé, mais qu'ils ne savaient pas quand ils les recevraient. J'ai donc dû

acheter d'autres jouets à Christopher pour compenser. Comment as-tu su ?

— Deuxième erreur, dit-il. Et dernière question : le même genre de situation ne s'est-il pas produit l'année dernière avec le robot ?

— Attends une minute… tu as raison. C'est exactement ce qui s'est passé. C'est incroyable. Mais comment as-tu su ?

— Je n'ai pas de pouvoirs magiques. Je sais simplement comment plusieurs grands fabricants de jouets s'y prennent pour booster leurs ventes en janvier et février. Ils commencent avant Noël par passer des publicités télévisées attrayantes pour certains jouets spéciaux. Naturellement, les enfants veulent ce qu'ils voient et soutirent à leurs parents des promesses pour Noël. Puis, et c'est là que l'idée est géniale, ils *limitent* les stocks des jouets que les parents ont promis à leurs enfants. La plupart des parents ne trouvent pas ces jouets et sont obligés de les remplacer par d'autres cadeaux de valeur égale. Les fabricants de jouets, bien sûr, se font un devoir de fournir aux magasins une grande quantité de substituts. Puis, après Noël, les fabricants recommencent à faire de la publicité pour les jouets qui étaient épuisés. Et les enfants les veulent plus que jamais. Ils courent voir leurs parents en suppliant : "Tu m'avais promis, tu m'avais promis", et les adultes filent au magasin pour remplir leurs promesses.

— Et là, dis-je, sentant monter en moi la colère, ils rencontrent d'autres parents qu'ils n'ont pas vus depuis un an et qui tombent dans le même piège, non ?

— Oui. Euh, où vas-tu ?

— Je vais rendre le circuit électrique au magasin. J'étais tellement énervé que je criais presque.

— Attends. Réfléchis d'abord une minute. Pourquoi l'as-tu acheté ce matin ?

— Parce que je ne voulais pas décevoir Christopher et que je voulais lui apprendre que les promesses doivent être tenues.

— Est-ce que ça a changé ? Écoute, si tu lui retires son jouet maintenant, il ne comprendra pas. Il verra juste que son père n'a pas tenu sa promesse. C'est ce que tu veux ?

— Non, dis-je en soupirant, je suppose que non. Donc, tu me dis que les fabricants de jouets ont doublé leurs profits sur mon dos ces deux dernières années et que je ne m'en suis même pas aperçu ; et maintenant que je le sais, je suis toujours piégé – par mes propres paroles. Je me suis vraiment fait avoir ! »

Il hocha la tête.

Au cours des années suivantes, combien de fois ai-je vu des parents succomber à la même folie que moi cette année-là – peluches Beanie Babies, poupées Chatouille-moi, Elmo !, peluches Furby, Xbox, consoles Wii, Zhu Zhu Pets, poupées Reine des neiges, PlayStation 5, et ainsi de suite. Mais celle qui correspond le mieux à ce schéma est la poupée Patouf. Aux États-Unis, au milieu des années 1980, on voyait beaucoup de publicités avant Noël pour cette poupée à 25 dollars alors que les stocks en magasin étaient très limités. Les conséquences furent multiples : le gouvernement déposa une plainte pour publicité mensongère contre le fabricant, qui continuait à faire de la publicité pour ses poupées alors qu'elles n'étaient pas disponibles ; des groupes d'adultes frénétiques se battaient dans les magasins de jouets ou dépensaient jusqu'à 700 dollars aux enchères pour une poupée qu'ils avaient *promise* à leurs enfants ; et les ventes se prolongèrent bien au-delà des fêtes et atteignirent 150 millions de dollars. En 1998, pendant les fêtes, le jouet le moins disponible que tout le monde voulait était le Furby, créé par le géant du jouet Hasbro. Lorsqu'on lui demanda ce que les parents, contrariés de ne pas trouver de Furby, devaient dire à leurs enfants, une porte-parole de la société conseilla

le genre de promesse qui profite aux fabricants de jouets depuis des décennies : « Dites à vos enfants : "J'essaierai, mais si je ne le trouve pas maintenant, tu l'auras plus tard[73]." »

L'engagement est la clé

Une fois que nous avons compris le pouvoir de la cohérence sur l'action, une grande question pratique se pose immédiatement : comment engager cette force ? Qu'est-ce qui crée le *clic* qui déclenche l'*envoi* du puissant processus de cohérence ? Les psychologues sociaux pensent connaître la réponse : l'engagement. Si je peux vous amener à prendre un engagement (c'est-à-dire à prendre position), j'aurai préparé le terrain pour que vous agissiez automatiquement et sans réfléchir en cohérence avec cet engagement. Une fois qu'une position est prise, nous avons naturellement tendance à adopter un comportement qui s'aligne obstinément sur cette position.

Comme nous l'avons déjà vu, les psychologues sociaux ne sont pas les seuls à comprendre le lien entre engagement et cohérence. Tous les professionnels de la persuasion nous proposent des stratégies d'engagement. Chacune a pour but de nous pousser à entreprendre une action ou à faire une déclaration qui, sous la pression de la cohérence, nous incitera ensuite au consentement. Les méthodes conçues pour créer des engagements prennent toutes sortes de formes. Certaines sont franches et directes, d'autres sont parmi les techniques de consentement les plus subtiles que nous puissions rencontrer. Côté franchise, observons la démarche de Jack Stanko, directeur des ventes de voitures d'occasion chez un concessionnaire d'Albuquerque. Lors d'une conférence intitulée « Comment vendre des voitures d'occasion » qu'il animait dans une convention de l'association nationale des vendeurs de voitures à San Francisco, voici

les conseils qu'il donna à une centaine de concessionnaires : « Obtenez un accord écrit. Prenez le contrôle de la situation. Demandez à vos clients s'ils signeraient tout de suite l'achat si le prix leur convenait. Coincez-les. » De toute évidence, M. Stanko est un véritable expert convaincu que pour obtenir le consentement des clients, rien ne vaut un engagement, qui sert à « prendre le contrôle ».

Côté finesse, les techniques peuvent être tout aussi efficaces. Supposons que vous vouliez recruter des personnes pour faire du porte-à-porte dans votre région et collecter des dons pour votre association caritative préférée. Vous pourriez vous inspirer de l'approche adoptée par le psychologue social Steven J. Sherman. Il a mené une enquête auprès d'un panel d'habitants de Bloomington, dans l'Indiana. Il les a appelés pour leur demander ce qu'ils diraient si on leur demandait de passer trois heures à collecter de l'argent pour la Société américaine du cancer. Bien entendu, refusant de ne pas sembler charitables aux yeux de l'enquêteur ou d'eux-mêmes, beaucoup déclarèrent qu'ils se porteraient volontaires. Cette procédure subtile d'engagement se solda par une augmentation de 700 % du nombre des volontaires lorsque, quelques jours plus tard, un représentant de la Société américaine du cancer appela pour recruter des démarcheurs dans le quartier.

La même stratégie fut utilisée pour demander cette fois-ci aux citoyens s'ils allaient voter le jour des élections. Les chercheurs réussirent ainsi à augmenter sérieusement le taux de participation aux élections parmi les personnes appelées. Dans les tribunaux, l'accusation et la défense semblent elles aussi avoir adopté cette pratique et soutirer dès le départ un engagement de principe destiné à encourager plus tard un comportement cohérent. Au moment de passer au crible les jurés avant un procès, Jo-Ellen Demitrius, réputée

être la meilleure consultante en sélection de jury, pose une question habile : « Si vous étiez la seule personne à croire en l'innocence de mon client, sauriez-vous résister à la pression du reste du jury pour changer d'avis ? » Comment un juré potentiel qui se respecte pourrait-il dire non ? Et après avoir fait cette promesse publique, comment pourrait-il plus tard se désavouer ?

La technique des démarcheurs téléphoniques des œuvres caritatives est peut-être encore plus habile. Avez-vous remarqué que, de nos jours, quand on vous demande de soutenir une cause ou une autre, on semble toujours commencer par s'enquérir de votre santé et de votre bien-être ? « Bonjour, monsieur/madame, comment vous sentez-vous ce soir ? » ou « Comment allez-vous aujourd'hui ? ». Cette entrée en matière n'a pas simplement pour but de paraître amical et attentionné. Le but est de vous pousser à répondre – comme vous le faites normalement à ces demandes polies et superficielles – par un poli et superficiel « Tout va bien », « Vraiment bien » ou « Ça va très bien, merci ». Une fois que vous avez déclaré publiquement que tout va bien, il est beaucoup plus facile de vous inciter à aider ceux qui ne vont *pas* bien : « Je suis heureux d'entendre que tout va bien, car je vous appelle pour vous demander si vous seriez prêt à faire un don pour venir en aide aux malheureuses victimes de… »

Cette technique s'appuie sur la théorie selon laquelle les personnes qui viennent d'affirmer qu'elles vont bien/se sentent bien – même dans le cadre d'un échange anodin – trouveront gênant de paraître avares compte tenu de leur propre situation, qu'elles jugent avantageuse. Si ce raisonnement vous semble un peu tiré par les cheveux, voyez les conclusions du chercheur en psychologie de la consommation Daniel Howard. Pour tester cette théorie, il a fait appeler par téléphone des habitants de Dallas, au Texas, pour leur demander s'ils accepteraient qu'un représentant du Comité contre la

faim vienne leur vendre des cookies, dont les recettes serviraient à offrir des repas aux plus démunis. Testée seule, cette demande (dite « approche standard ») ne donna qu'un taux de consentement de 18 %. Mais lorsque l'appelant demandait d'abord « Comment allez-vous ce soir ? » et attendait une réponse avant de procéder à l'approche standard, plusieurs événements notables se produisaient. Premièrement, sur les 120 personnes appelées, la plupart (108) répondaient par la positive (« Bien », « Vraiment bien », « Très bien », etc.). Deuxièmement, 32 % des personnes à qui on posait la question « Comment allez-vous ce soir ? » acceptaient de recevoir chez eux le vendeur de cookies, soit près de deux fois plus qu'avec l'approche standard. Et troisièmement, conformément au principe de cohérence, presque tous ceux (89 %) qui acceptaient cette visite achetaient des cookies quand le vendeur passait chez eux.

L'infidélité est un autre des domaines dans lesquels un engagement verbal relativement modeste peut faire une grande différence. Les psychologues préviennent que l'adultère est une source de conflit majeur qui est souvent synonyme de colère, de chagrin et de rupture. Mais une activité permettrait d'échapper à cette spirale destructrice : la prière – pas la prière en général, mais une prière d'un type particulier. Si l'un des partenaires accepte de prier chaque jour *pour le bien-être de l'autre*, il risque moins d'être infidèle pendant la période où il le fait. L'adultère ne serait pas cohérent avec cet engagement actif et quotidien dans le bien-être de son partenaire[74].

TÉMOIGNAGE d'un formateur en techniques de vente du Texas

Le plus grand enseignement que j'ai retenu de votre livre portait sur l'engagement. Il y a des années, j'étais formateur dans un centre de télémarketing pour des assurances. Notre principale difficulté était que nous ne pouvions pas réellement VENDRE des assurances par téléphone. Nous pouvions uniquement faire des devis, puis adresser les clients à l'agence la plus proche de leur domicile. Le problème était que certains s'engageaient à aller au rendez-vous, mais ne venaient pas.

Un jour, j'ai demandé à un groupe de nouveaux télévendeurs de modifier légèrement leur démarche de vente par rapport à celle des autres. Après avoir déroulé exactement le même argumentaire « tout fait », au lieu de raccrocher simplement lorsque le client confirmait l'heure de rendez-vous, ils ajoutaient cette dernière question : « Pourriez-vous me dire exactement pourquoi vous avez choisi de souscrire votre assurance auprès de notre compagnie ? »

Au départ, je cherchais simplement à recueillir des informations sur le service client, mais ces nouveaux vendeurs obtinrent près de 19 % de contrats supplémentaires par rapport aux autres nouveaux vendeurs. Lorsque nous avons ajouté cette question à toutes les présentations, même les anciens vendeurs augmentèrent leurs résultats de plus de 10 %. Avant de vous lire, je n'avais pas vraiment compris pourquoi.

Note de l'auteur : ce lecteur avait mis accidentellement au point une technique magistrale, car les clients s'engageaient non seulement dans leur choix, mais aussi dans les raisons de leur choix. Et comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, quand nous agissons, nous avons souvent nos raisons (Bastardi et Shafir, 2000 ; Langer, 1989). L'efficacité de cette technique rejoint le récit d'un ami d'Atlanta qui avait beau suivre tous les conseils classiques et décrire en détail toutes les bonnes raisons pour lesquelles il devait être embauché, il échouait toujours aux entretiens. Jusqu'au jour où il se mit à utiliser le principe de cohérence. Après avoir assuré aux recruteurs qu'il était prêt à répondre du mieux possible à toutes leurs questions, il ajoutait : « Mais, avant que nous commencions, je me demande si vous pourriez répondre à une

question. Je suis curieux de savoir ce qui vous a plu dans ma candidature. » Les recruteurs s'entendaient alors tenir des propos positifs sur lui et sur ses qualifications, s'engageant ainsi à trouver des raisons de l'embaucher avant qu'il ait à les développer lui-même. Il jure que cette technique lui a permis de décrocher coup sur coup trois meilleurs postes.

Autoemprisonnement

L'efficacité d'un engagement, et donc sa capacité à infléchir notre comportement futur, dépend de plusieurs facteurs. On peut en trouver l'illustration dans une vaste entreprise de persuasion qui avait cela de remarquable qu'elle s'appuya systématiquement sur ces facteurs il y a plus d'un demi-siècle, bien avant que la science les ait identifiés.

Pendant la guerre de Corée, de nombreux soldats américains furent capturés et retenus dans des camps de prisonniers de guerre dirigés par les communistes chinois. Dès le début du conflit, on comprit que les Chinois réservaient à leurs prisonniers un traitement très différent de celui de leurs alliés nord-coréens, qui privilégiaient des sévices lourds pour faire plier les prisonniers. Les Chinois évitaient scrupuleusement toute brutalité et pratiquaient ce qu'ils appelaient une « politique de clémence », qui n'était autre qu'une guerre psychologique systématique et sophistiquée.

Après la guerre, les psychologues américains interrogèrent les prisonniers de retour au pays pour établir ce qui s'était passé. Ils voulaient comprendre notamment le succès troublant de certains aspects des méthodes chinoises. Les Chinois faisaient preuve d'une grande efficacité pour pousser les Américains à se dénoncer les uns les autres. Nous étions loin de l'attitude des prisonniers américains pendant la Seconde Guerre mondiale. Les projets d'évasion étaient rapidement découverts et les tentatives échouaient presque toujours. « En cas d'évasion », écrit le psychologue Edgar Schein, l'un des principaux enquêteurs chargés d'étudier le programme chinois

d'endoctrinement en Corée, « les Chinois retrouvaient facilement l'homme en offrant un sac de riz à celui qui le dénoncerait ». Presque tous les prisonniers américains des camps chinois auraient collaboré d'une manière ou d'une autre avec l'ennemi.

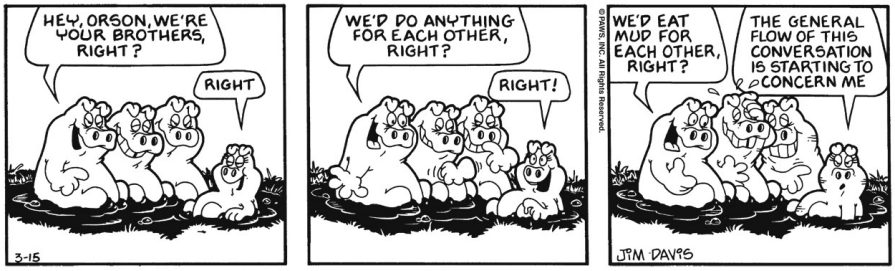
L'examen des méthodes utilisées par les Chinois dans les camps de prisonniers montre qu'elles reposaient en grande partie sur la pression de l'engagement et de la cohérence. Bien entendu, la première difficulté était d'obtenir la moindre collaboration des Américains. Les prisonniers étaient entraînés à ne fournir que leur nom, leur rang et leur matricule. Sans violences physiques, comment espérer les amener à révéler des informations sensibles, à dénoncer leurs compagnons de détention ou à condamner publiquement leur pays ? La réponse des Chinois était simple. Il fallait procéder petit à petit.

Par exemple, les prisonniers devaient fréquemment faire des déclarations si légèrement antiaméricaines ou procommunistes qu'elles semblaient sans conséquence (du type « Tout n'est pas parfait aux États-Unis » et « Les pays communistes ne connaissent pas le chômage »). Une fois qu'ils avaient accédé à ces demandes anodines, ils devaient se soumettre à des exigences plus conséquentes en lien avec les premières. Un homme qui venait de convenir avec son interlocuteur chinois que tout n'était pas parfait aux États-Unis devait expliquer pourquoi, puis dresser une liste des « problèmes de l'Amérique » et la signer. Plus tard, on lui demandait par exemple de lire sa liste à voix haute dans un groupe de discussion avec d'autres prisonniers. « Après tout, c'est bien ce que vous pensez, n'est-ce pas ? » Puis il devait rédiger un texte où il développait ses arguments et abordait ces problèmes plus en détail.

Les Chinois pouvaient alors utiliser son nom et son texte dans une émission de propagande antiaméricaine diffusée non seulement dans

tout le camp, mais aussi dans d'autres camps de prisonniers de guerre en Corée du Nord ainsi qu'auprès des forces américaines en Corée du Sud. Le prisonnier devenait soudain un « collaborateur » qui avait apporté aide et soutien à l'ennemi. Conscient de ne pas avoir écrit ce texte sous la menace ni la contrainte, l'homme changeait souvent sa vision de lui-même pour se mettre en cohérence avec son geste et son étiquette de « collaborateur » et finissait souvent par se livrer à des actes de collaboration encore plus graves. Ainsi, selon Schein, « seuls quelques hommes réussissaient à ne pas collaborer du tout ». « La plupart collaboraient à un moment ou à un autre par des actes qui leur semblaient insignifiants, mais que les Chinois savaient utiliser à leur avantage… La méthode était particulièrement efficace pour obtenir aveux, autocritiques et renseignement pendant les interrogatoires. »

L'utilité et la puissance de cette approche n'ont pas échappé à d'autres groupes intéressés par les méthodes de persuasion. Les organisations caritatives, par exemple, utilisent souvent une progression des engagements pour inciter les individus à leur apporter une contribution majeure. Le premier engagement anodin, qui est d'accepter d'être interrogé, peut déclencher une « dynamique de consentement » qui peut conduire jusqu'à des comportements tels que les dons d'organes ou de moelle osseuse.


HEY, ORSON, WE'RE YOUR BROTHERS, RIGHT?
RIGHT
WE'D DO ANYTHING FOR EACH OTHER, RIGHT?
RIGHT!
WE'D EAT MUD FOR EACH OTHER, RIGHT?
THE GENERAL FLOW OF THIS CONVERSATION IS STARTING TO CONCERN ME
3-15
JIM DAVIS

Hé, Orson, on est tes frères, non ?
Oui.
On ferait tout l'un pour l'autre, non ?
Oui.
On mangerait de la boue l'un pour l'autre, non ?
Je n'aime pas la tournure que prend cette conversation.

Pas à pas

Les cochons aiment la boue. Mais ils ne la mangent pas. Pour les convaincre de le faire, une progression des engagements semble nécessaire.

Cette stratégie est régulièrement utilisée par les entreprises. Pour le vendeur, elle consiste à décrocher une grosse vente en commençant par une petite. Peu importe la petite transaction. Son objectif n'est pas le profit, mais l'engagement. Elle devrait ensuite déboucher sur d'autres achats, parfois beaucoup plus importants. Un article de la revue *American Salesman* résume ainsi le processus : « L'idée est d'ouvrir la voie à la gamme complète en commençant par une petite commande. Voyez les choses ainsi : lorsqu'une personne a commandé un article, même si le profit est si faible qu'il couvre à peine le temps et l'effort que vous y avez consacré, ce n'est plus un prospect, c'est un client. » (Green, 1965, p. 14)

La stratégie qui consiste à commencer par une petite requête afin d'obtenir le consentement sur des requêtes plus importantes porte un nom. C'est la technique du « pied dans la porte ». Les chercheurs en sciences sociales ont pris conscience de son efficacité lorsque les psychologues Jonathan Freedman et Scott Fraser publièrent les

résultats étonnants d'une expérience. Un chercheur s'était fait passer pour un bénévole et avait fait du porte-à-porte dans un quartier résidentiel de Californie en formulant une requête disproportionnée aux habitants. Il leur demandait d'accepter l'installation sur leur pelouse d'un panneau d'affichage pour la sécurité routière. Pour leur donner une idée de l'aspect du panneau, on leur montrait une photographie représentant une jolie maison dont la vue était presque entièrement obstruée par un immense panneau où était écrit en caractères très laids « Prudence au volant ». Naturellement, une grande majorité des habitants du quartier refusèrent (17 % seulement acceptèrent), mais un groupe se montra très favorable (76 %).

La raison principale de cet incroyable taux de consentement était un petit engagement qu'ils avaient pris deux semaines auparavant envers la sécurité routière.

Un autre « bénévole » s'était présenté chez eux et leur avait demandé s'ils acceptaient d'afficher un petit panneau carré de 8 centimètres sur 8 où était écrit « Soyez un bon conducteur ». La demande était si insignifiante que presque tous avaient accepté, mais l'impact de cette demande fut incroyable. Après avoir innocemment accédé à une requête mineure sur la prudence au volant deux semaines plus tôt, ils étaient tout à fait disposés à accepter une autre demande du même type, mais de grande envergure.

Freedman et Fraser n'en restèrent pas là. Ils testèrent un procédé légèrement différent sur un autre échantillon de propriétaires à qui ils demandèrent d'abord de signer une pétition pour « préserver la beauté de la Californie ». Bien entendu, presque tous signèrent, car la beauté de leur région, au même titre que l'efficacité du gouvernement ou la qualité des soins prénataux, est un sujet qui fait l'unanimité. Environ deux semaines plus tard, Freedman et Fraser

envoyèrent un nouveau « bénévole » demander aux mêmes habitants d'autoriser l'installation de l'immense panneau « Prudence au volant » sur leur pelouse. Leur réponse fut la plus surprenante de toutes. Environ la moitié accepta, même si leur premier petit engagement n'avait aucun rapport avec la sécurité routière puisqu'il portait sur un tout autre sujet d'intérêt général, la préservation de la beauté de l'État de Californie.

Freedman et Fraser furent les premiers surpris par ces résultats. En quoi la décision de signer une pétition en faveur de la préservation de la beauté de leur région poussait-elle les gens à accepter de rendre un autre service beaucoup plus important ? Après avoir envisagé et écarté plusieurs hypothèses, les chercheurs trouvèrent la solution à cette énigme : la signature de la pétition pour la préservation de la beauté de l'État changeait leur opinion d'eux-mêmes. Ils se voyaient désormais comme des citoyens engagés guidés par leur esprit civique. Lorsqu'on leur avait demandé deux semaines plus tard d'accomplir un autre acte de civisme en affichant le panneau « Prudence au volant » devant chez eux, ils avaient accepté par cohérence avec l'image qu'ils s'étaient forgée d'eux-mêmes. Selon Freedman et Fraser : « Il peut se produire un changement dans ce qu'une personne ressent à l'idée de s'engager ou d'agir. Une fois qu'elle a accédé à une requête, son attitude peut évoluer. Elle peut devenir, à ses propres yeux, le genre de personne qui fait ce genre de choses, qui accède aux requêtes émanant d'inconnus, qui agit dans les domaines auxquels elle croit, qui s'engage pour de bonnes causes. »

Il suffit de signer sur les pointillés

Note de l'auteur : vous êtes-vous déjà demandé ce que font les organismes qui font signer des pétitions de toutes les signatures qu'ils recueillent ? La plupart du temps, ils les utilisent aux fins annoncées, mais souvent, ils n'en font rien, car l'objectif principal de la pétition est simplement d'amener les signataires à adhérer à leur position et donc à être plus disposés à prendre des mesures futures en accord avec cette position. Sue Frantz, professeur de psychologie, raconte avoir été témoin d'un détournement sinistre de cette technique dans les rues de Paris. Des touristes sont abordés par un escroc qui leur demande de signer une pétition « pour soutenir les sourds et muets ». Ceux qui signent sont immédiatement invités à faire un don. Beaucoup acceptent pour rester cohérents avec la cause qu'ils viennent de soutenir. C'est une escroquerie. Aucun don n'est versé à aucune organisation caritative. Pire encore, un complice observe où les touristes rangent leur portefeuille dans leurs poches ou leurs sacs, puis dépouille.

Les conclusions de Freedman et Fraser nous incitent à réfléchir deux fois avant d'accéder à des requêtes, même insignifiantes, susceptibles d'influencer l'image que nous avons de nous-mêmes. Accepter, c'est risquer non seulement d'être poussé à accepter des demandes similaires mais beaucoup plus conséquentes, mais aussi se préparer à rendre une série de services plus importants sans grand rapport avec le premier petit service que nous avons rendu. C'est ce

second type d'influence caché derrière les petits engagements qui me fait peur.

Il m'effraie au point qu'il m'arrive désormais rarement de signer une pétition, même pour une cause que je soutiens. Ce geste risque d'influencer non seulement mon comportement futur, mais aussi l'image que je me fais de moi-même, le tout potentiellement contre mon gré. D'autant que cette nouvelle image de moi peut ouvrir toutes sortes de possibilités à quiconque voudrait l'exploiter.

Qui, parmi les propriétaires de l'étude de Freedman et Fraser, aurait pu penser que le « bénévole » qui leur a demandé de signer une pétition pour préserver la beauté de la Californie était en réalité intéressé par l'affichage d'un panneau d'information sur la sécurité routière deux semaines plus tard ? Qui parmi eux aurait pu se douter que sa décision d'afficher ce panneau était en grande partie le résultat de la signature de cette pétition ? Personne, je suppose. S'ils eurent des regrets après l'installation du panneau, qui pouvaient-ils tenir pour responsable, sinon *eux-mêmes* et leur satané esprit civique ? Ils n'ont probablement jamais pensé au bénévole de la pétition « Préserver la beauté de la Californie » et à l'art du jujitsu social[75].

Le cœur et l'esprit

> Chaque fois que vous faites un choix, une partie
> de vous-même, la partie centrale, celle qui choisit,
> se transforme légèrement.
>
> C. S. Lewis

Vous remarquerez que tous les experts de la technique du pied dans la porte disent la même chose : à partir de petits engagements, on peut manipuler l'image qu'une personne se fait d'elle-même. On peut transformer des habitants en « citoyens », des prospects en « clients » et des prisonniers en « collaborateurs ». Une fois qu'une

personne se voit comme vous le souhaitez, elle devrait se conformer *naturellement* à toute une série de demandes en accord avec cette nouvelle image de soi.

Mais tous les engagements n'ont pas la même incidence sur l'image de soi. Ils doivent réunir certaines conditions pour être plus efficaces : ils doivent être actifs, publics, faciles et librement consentis. L'intention première des Chinois n'était pas simplement de soutirer des renseignements à leurs prisonniers. Ils voulaient les endoctriner, modifier leur perception d'eux-mêmes, de leur système politique, du rôle de leur pays dans la guerre et du communisme. Le Dr Henry Segal, responsable de l'équipe de neuropsychiatres chargés d'examiner les prisonniers de retour de la guerre de Corée, observa que leurs positions face à la guerre avaient considérablement changé et que leurs idées politiques avaient beaucoup évolué : « Beaucoup exprimèrent leur antipathie envers les communistes chinois tout en les félicitant pour « l'excellent travail qu'ils avaient accompli en Chine ». D'autres déclarèrent que "le communisme ne fonctionnerait pas en Amérique, mais je pense que c'est une bonne chose pour l'Asie". » (Segal, 1954, p. 360)

Le véritable objectif des Chinois était de modifier, au moins pour un temps, le cœur et l'esprit des prisonniers. Si nous mesurons leur réussite en termes de « désertion, déloyauté, changement d'attitudes et de croyances, indiscipline, baisse de moral, mauvais esprit et doutes sur le rôle de l'Amérique, conclut Segal, leurs efforts furent couronnés de succès ». Voyons de plus près comment ils s'y sont pris.

L'acte magique

Nos paroles en disent plus long sur nos sentiments et nos croyances véritables que nos actes. De la même manière que pour connaître quelqu'un nous scrutons ses faits et gestes, pour savoir qui nous

sommes nous observons notre propre comportement. C'est une source essentielle d'information sur nos croyances, nos valeurs, nos attitudes et, surtout, nos intentions pour la suite. Les sites de vente en ligne demandent souvent à leurs visiteurs de s'inscrire en fournissant des informations personnelles. Mais 86 % des utilisateurs déclarent abandonner parfois le processus en cours de route, car le formulaire est trop long ou trop intrusif. Que font les développeurs pour surmonter cet obstacle sans réduire la quantité d'informations que leur fournissent les utilisateurs ? Ils réduisent le nombre moyen des champs requis sur la *première* page du formulaire. Pourquoi ? Ils veulent donner aux utilisateurs le sentiment d'avoir commencé et terminé la première partie du processus. Comme l'explique le consultant Diego Poza, « peu importe que la page suivante comporte plus de champs à remplir (et c'est le cas), le principe d'engagement et de cohérence pousse les utilisateurs à poursuivre le processus ». Les chiffres lui donnent raison : il suffit de ramener de quatre à trois le nombre de champs de la première page pour augmenter de 50 % le nombre des inscriptions complètes.

Les travaux sur l'impact des engagements actifs et passifs confirment l'effet du comportement sur l'image de soi et sur le comportement futur. Des étudiants se portèrent volontaires pour un projet pédagogique sur le Sida dans des écoles. Les chercheurs demandèrent à une moitié d'entre eux de s'engager activement en remplissant un formulaire déclarant leur volonté de participer. L'autre moitié se porta volontaire de manière passive *sans* remplir de formulaire de *refus* de participer. Trois ou quatre jours plus tard, lorsqu'on leur a demandé de commencer leur activité bénévole, la grande majorité (74 %) des candidats présents provenait du contingent de ceux qui s'étaient engagés activement. De plus, ces volontaires actifs justifiaient davantage leur décision par leurs valeurs,

leurs préférences et leurs traits de personnalité. C'est comme si les engagements actifs nous fournissaient le type d'informations nécessaires pour façonner l'image que nous avons de nous-mêmes, laquelle façonne ensuite nos actes, qui viennent à leur tour consolider cette nouvelle image.

Les Chinois avaient parfaitement compris ces mécanismes. Ils avaient donc organisé la vie du camp de manière que les prisonniers *agissent* systématiquement comme les Chinois le souhaitaient. Ils savaient qu'au bout d'un certain temps ces actes commenceraient à laisser des traces et amèneraient les prisonniers à adapter l'image qu'ils avaient d'eux-mêmes à ce qu'ils avaient fait.

Les Chinois obligeaient sans cesse les prisonniers à coucher leur engagement par écrit. Il ne suffisait pas que les prisonniers écoutent religieusement ou même approuvent oralement la position chinoise. Il fallait toujours qu'ils écrivent leur approbation. Edgar Schein (1956) décrit ainsi la technique d'endoctrinement utilisée par les Chinois : « Une autre technique consistait à demander au prisonnier d'écrire la question puis la réponse [procommuniste]. S'il refusait, il devait les recopier à partir de carnets, ce qui devait sembler une concession assez mineure. » (ici)

Ah, ces concessions « mineures ». Nous avons déjà vu les conséquences que la cohérence pouvait avoir sur des engagements apparemment anodins. Une déclaration écrite est un formidable engagement. Premièrement, elle apporte la preuve matérielle qu'un acte a été accompli. Une fois qu'un prisonnier a écrit ce que voulaient les Chinois, il lui est difficile de croire qu'il ne l'a pas fait. Il ne peut ni oublier ni nier ce qu'il a fait. Ce ne sont pas des déclarations orales. Non, la preuve est là, écrite de sa propre main, qu'il a commis un acte irréversible qui le pousse à mettre ses croyances et sa vision de lui-même en conformité avec cet acte

indéniable. Deuxièmement, une preuve écrite peut être montrée à d'autres personnes et utilisée pour les convaincre. Elle peut les persuader de changer leur attitude pour aller dans le sens de la déclaration. Mais surtout, elle peut les persuader que l'auteur pense sincèrement ce qu'il a écrit.

Les gens ont naturellement tendance à croire qu'une déclaration reflète l'opinion réelle de celui qui la fait. Ce qui est surprenant, c'est qu'ils continuent de le penser même lorsqu'ils savent que son auteur n'était pas libre de s'exprimer. Une étude menée par Edward Jones et James Harris nous en apporte la preuve scientifique. Les deux psychologues ont fait lire à des personnes un article à la gloire de Fidel Castro et leur ont demandé de deviner les véritables sentiments de son auteur. Ils déclarèrent à certains que l'auteur avait choisi d'écrire un article pro-Castro et à d'autres que l'auteur avait été obligé de le faire. Ce qui est étrange, c'est que même ceux qui savaient que l'auteur avait été contraint de rédiger un article pro-Castro pensaient que l'auteur avait des sympathies pour Castro. Une déclaration semble donc produire une réaction de *clic, envoi* chez ceux qui en sont témoins. Sauf preuve évidente du contraire, ils croient automatiquement à la sincérité de l'auteur.

Songez au double effet produit par la déclaration écrite prochinoise ou antiaméricaine d'un prisonnier sur l'image qu'il se faisait de lui-même. Ce texte lui rappelait en permanence son acte, mais servait aussi à persuader son entourage que c'étaient ses véritables convictions. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, ce que notre entourage pense de nous détermine fortement ce que nous pensons nous-mêmes. Par exemple, une étude a révélé qu'une semaine après avoir appris que leurs voisins les voyaient comme des personnes charitables, les gens donnaient beaucoup plus d'argent à un bénévole de l'Association des malades de la sclérose en plaques.

Apparemment, le simple fait de savoir que les autres les considéraient comme des êtres charitables les incitait à conformer leurs actes à cette opinion.

Une étude menée dans le rayon fruits et légumes d'un supermarché suédois a donné des résultats semblables. Deux bacs de bananes distincts avaient été installés, l'un étiqueté « culture bio », l'autre sans label bio. Les bananes écologiques ont été choisies dans 32 % des cas. Puis on installa un panneau entre les deux bacs et on fit venir deux autres échantillons d'acheteurs. Pour le premier, le panneau disait « Les bananes écologiques sont au même prix que les autres ». Le taux d'achat grimpa à 46 %. Pour le dernier groupe de clients, le panneau « Si vous êtes respectueux de la nature, nos bananes bio sont ici » donnait des acheteurs de bananes bio une image respectueuse de l'environnement. Le taux d'achat des bananes écologiques monta à 51 %.

En politique, le pouvoir engageant des étiquettes est depuis longtemps exploité. Anouar el-Sadate était l'un des maîtres en la matière. Avant le début des négociations internationales, l'ancien président égyptien assurait ses interlocuteurs qu'eux-mêmes et les citoyens de leur pays étaient réputés pour leur esprit de coopération et leur équité. Ces paroles flatteuses instauraient un climat positif, mais aussi un lien entre les identités de ses adversaires et un plan d'action qui servait ses objectifs. Le grand diplomate Henry Kissinger explique que Sadate savait amener ses interlocuteurs à servir son intérêt en leur donnant une réputation à défendre.

Une fois qu'un engagement est pris, l'image de soi se trouve acculée entre deux pressions pour se mettre en cohérence. De l'intérieur, nous subissons une pression pour aligner nos actes sur l'image que nous nous faisons de nous-mêmes. De l'extérieur, la

pression est plus sournoise. Elle nous pousse à adapter cette image à la perception que les autres ont de nous.

Et comme les autres pensent que nous croyons ce que nous avons écrit (même si nous n'avons guère eu le choix), nous sommes là encore poussés à aligner l'image que nous avons de nous sur notre déclaration écrite. En Corée, les Chinois utilisaient plusieurs procédés subtils pour amener les prisonniers à écrire ce qu'ils voulaient sans les contraindre directement. Ils savaient par exemple que beaucoup souhaitaient informer leur famille qu'ils étaient en vie. Dans le même temps, les hommes savaient que leurs geôliers censuraient le courrier et que seules certaines lettres étaient autorisées à sortir du camp. Pour s'assurer que leur courrier serait envoyé, certains prisonniers se mirent à y glisser des appels à la paix, à prétendre être bien traités et à affirmer leurs sympathies communistes dans leurs lettres. Ils espéraient que les Chinois souhaiteraient que ces lettres soient lues et autoriseraient donc leur expédition. Bien entendu, les Chinois étaient heureux de coopérer. Ces déclarations procommunistes de soldats américains servaient merveilleusement leurs intérêts. Pour commencer, elles consolidaient leurs efforts de propagande mondiale. Et en plus, les Chinois avaient obtenu que de nombreux soldats déclarent soutenir publiquement la cause communiste sans avoir exercé la moindre violence physique, ce qui renforçait l'endoctrinement des prisonniers.

Une autre technique consistait à organiser régulièrement des concours de textes politiques dans le camp. Les prix étaient toujours modestes – quelques cigarettes ou quelques fruits –, mais suffisamment rares pour susciter un grand intérêt de la part des soldats. En général, le gagnant avait affiché une position résolument procommuniste… mais pas toujours. Les Chinois étaient assez sages pour comprendre que la plupart des prisonniers ne participeraient

pas à un concours qu'ils pensaient ne pouvoir gagner qu'en rédigeant un tract communiste. Les Chinois étaient également assez intelligents pour savoir comment semer de petits engagements en faveur du communisme qui deviendraient grands s'ils étaient entretenus. Donc, parfois, le prix était décerné à un essai qui soutenait généralement la position américaine, mais faisait une ou deux concessions aux Chinois.

Cette stratégie eut l'impact attendu. Les hommes continuèrent de participer de leur plein gré aux concours, persuadés de pouvoir l'emporter avec des essais très favorables à leur pays. Mais peut-être sans s'en rendre compte, ils commencèrent à nuancer leurs propos et à se montrer légèrement plus favorables au communisme pour augmenter leurs chances de gagner. Les Chinois, à l'affût de la moindre concession à la doctrine communiste, exerçaient ensuite des pressions pour que les prisonniers se mettent en cohérence avec leurs écrits. Une déclaration écrite volontairement leur offrait l'engagement idéal. À partir de là, ils pouvaient espérer une collaboration et une conversion.

D'autres professionnels de la persuasion connaissent le pouvoir d'engagement des déclarations écrites. La société Amway, par exemple, a trouvé un moyen d'inciter ses vendeurs à améliorer sans cesse leurs résultats. Son succès est fulgurant. Elle leur demande de se fixer des objectifs de vente individuels et de s'engager à les atteindre en les consignant personnellement sur papier : « Un dernier conseil avant de commencer : fixez-vous un objectif et écrivez-le. Quel que soit cet objectif, l'important est de le fixer pour avoir un but à atteindre, et de l'écrire. L'écriture a quelque chose de magique. Donc, fixez-vous un objectif et écrivez-le. Lorsque vous l'aurez atteint, fixez-en un autre et écrivez-le. Vous serez sur la bonne voie. »

Amway n'est pas la seule à avoir fait le constat que « l'écriture a quelque chose de magique ». Certaines entreprises de porte-à-porte ont utilisé la magie des engagements écrits pour lutter contre la loi sur le délai de rétractation qui permet aux clients de disposer de quelques jours à compter de la date d'achat pour annuler la vente et se faire rembourser intégralement. Au début, cette loi a fait beaucoup de mal aux entreprises qui pratiquaient la vente forcée en mettant tellement la pression sur leurs clients que ces derniers finissaient souvent par acheter, non pas parce qu'ils voulaient les produits, mais parce qu'ils avaient été trompés ou intimidés. Lorsque la loi est entrée en vigueur, les annulations se sont mises à pleuvoir.

Les entreprises ont rapidement mis au point une astuce toute simple pour réduire considérablement le nombre de ces rétractations. Il suffit de faire remplir le contrat de vente non pas par le vendeur, mais par le client. Selon le programme de formation à la vente d'une importante encyclopédie, cet engagement personnel est à lui seul un « atout psychologique majeur pour empêcher les clients de résilier leurs contrats ». Ces entreprises, comme l'avait fait Amway, ont compris que quelque chose de spécial se produit lorsque les gens couchent leurs engagements sur le papier : ils se conforment à ce qu'ils ont écrit.

TEACHER'S
HIGHLAND CREAM
Perfection of Blended
SCOTCH WHISKY
Trace our Advantage
and win $25,000.
There are two ways to benefit from the Teacher's advantage. Trace it, and you may win $25,000. Drink it, and you'll be instantly rewarded by the rich, assertive taste of Teacher's Highland Cream.
How to enter
Teacher's $25,000 Sweepstakes
TEACHER'S SCOTCH OFFICIAL RULES.
OFFICIAL ENTRY FORM
Teacher's Highland Cream contains an exceptionally high proportion of expensive Full-flavoured
Teacher's.
A lesson in Scotch.

Écrire, c'est croire

Cette publicité invite les lecteurs à participer à un tirage au sort en envoyant un message écrit à la main détaillant les qualités du produit.

Les entreprises peuvent aussi exploiter la « magie » de l'écrit en utilisant un outil de promotion en apparence innocent. Quand j'étais jeune, je me demandais pourquoi les grandes entreprises comme Procter & Gamble et General Foods organisaient toujours des concours pour lesquels il fallait rédiger des avis en 25, 50 ou 100 mots au maximum. Tous ces concours se ressemblaient. Les candidats devaient rédiger un court avis personnel commençant par « J'aime [le produit] parce que… » et vanter les qualités d'une préparation pour gâteau ou d'une cire à parquet. L'entreprise lisait les avis et remettait des prix aux gagnants. Quel avantage peuvent bien y trouver les entreprises ? Souvent, il n'y a aucune obligation d'achat. Il suffit de

présenter un texte pour pouvoir participer. Pourtant, elles financent chaque année ces concours.

Je ne me pose plus la question. L'objectif est le même que celui des concours de textes politiques en Corée : obtenir le maximum de promotion pour un produit pour l'un, faire de la publicité pour le communisme chinois pour l'autre. Dans les deux cas, le processus est le même. Les participants écrivent de leur plein gré des textes dans l'espoir de remporter des prix qu'ils n'ont qu'une faible chance de gagner. Ils savent qu'ils doivent faire l'éloge du produit pour avoir une chance de gagner. Ils recherchent donc des qualités et en parlent dans leur texte. C'est ainsi que des centaines de prisonniers de guerre en Corée et des centaines de milliers de personnes en Amérique se retrouvent à donner un avis positif et finissent par ressentir le pouvoir magique de ce qu'ils ont écrit[76].

TÉMOIGNAGE du directeur de création d'une grande agence de publicité internationale

À la fin des années 1990, j'ai demandé à Fred DeLuca, fondateur et P-DG des restaurants Subway, pourquoi il tenait à inscrire la prévision de « 10 000 magasins d'ici à 2001 » sur les serviettes en papier de tous ses restaurants. Je ne voyais pas l'intérêt. Je savais qu'il était très loin de son objectif, que les clients se souciaient peu de ses projets et que ses franchisés étaient profondément troublés par la concurrence que créait une telle perspective. Sa réponse fut la suivante : « Si j'écris mes objectifs et que je les annonce au monde entier, je m'engage à les atteindre. » Inutile de dire qu'il les a non seulement atteints, mais aussi dépassés.

Note de l'auteur : le 1er janvier 2021, Subway devait totaliser 38 000 restaurants dans 111 pays. Comme nous le verrons dans la prochaine section, les engagements écrits et publics peuvent donc servir non seulement à pousser les autres à faire ce que nous souhaitons, mais aussi à nous pousser nous-mêmes.

Sous l'œil du public

Pourquoi les écrits sont-ils si efficaces pour susciter un véritable changement personnel ? En partie parce qu'il est facile de les rendre publics. L'expérience des prisonniers en Corée montre que les Chinois étaient conscients d'un principe fondamental de la psychologie : les engagements publics ont tendance à être des engagements durables. Les Chinois s'arrangeaient constamment pour que les déclarations procommunistes de leurs prisonniers soient connues de tous. Elles étaient affichées dans le camp, lues par l'auteur à un groupe de discussion de prisonniers, ou même diffusées à la radio. Pour les Chinois, plus elles étaient rendues publiques, mieux c'était.

Chaque fois que quelqu'un prend publiquement une position, il a ensuite la volonté de s'y tenir pour *paraître* cohérent. Souvenez-vous. Au cours de ce chapitre, nous avons vu à quel point une bonne cohérence personnelle était une qualité souhaitable et comment celui qui en est dépourvu peut être jugé inconstant, incertain, complaisant, hésitant ou instable alors que celui qui en est doté est jugé rationnel, sûr de lui, digne de confiance et solide. On comprend mieux pourquoi nous préférons éviter de paraître incohérents. Plus notre prise de position est publique, plus nous serons réticents à en changer pour sauver les apparences.

EBOX

COMMENT CHANGER DE VIE

Par Alicia Morga

Dans un article du *New York Times*, Owen Thomas a raconté sur un ton émerveillé comment il a réussi à perdre 37 kilos grâce à MyFitnessPal. Les développeurs de cette application mobile ont découvert que les utilisateurs qui partageaient avec leurs amis le suivi de leurs calories perdaient 50 % de poids en plus que l'utilisateur type.

Un réseau social peut vous aider à changer. C'est évident. Ce qui l'est moins, c'est comment. Beaucoup invoquent la preuve sociale. Observer les autres aiderait donc à savoir comment se comporter soi-même. Mais en réalité, rien n'incite plus à la transformation que l'engagement et la cohérence.

Plus notre engagement est public, plus nous sommes pressés de mettre nos actes en adéquation avec cet engagement pour paraître cohérents. Nous entrons ainsi dans un cycle vertueux (ou destructeur), car comme le dit Robert Cialdini, « vous pouvez utiliser de petits engagements pour manipuler l'image de soi d'une personne » et une fois que cette image a changé, vous pouvez l'amener à adopter un comportement conforme à cette nouvelle image – et à faire tout ce qui serait cohérent avec cette nouvelle vision d'elle-même.

Vous voulez changer votre vie ? Prenez un engagement précis, annoncez-le sur les réseaux sociaux et utilisez la pression interne que vous ressentez pour vous motiver à respecter cet engagement. Vous devriez ainsi vous voir sous un jour nouveau et être incité à persévérer.

L'expérience de M. Thomas démontre la puissance de cette théorie dans les régimes, mais les applications sont infinies. Par exemple, chez les lycéens hispaniques en difficulté (dont le taux de décrochage scolaire est le plus élevé de tous). Ils pourraient s'engager publiquement à poursuivre leurs études. Ils seraient alors plus nombreux à aller à l'université. Il devrait exister une application pour cela.

Note de l'auteur : l'auteur estime à juste titre que ce n'est pas le principe de la preuve sociale qui est à l'origine du changement de M. Thomas, même s'il ressentait la pression de ses pairs. C'est l'engagement et la cohérence. Son engagement était public, et les études montrent que plus les engagements pour des objectifs de perte de poids sont publics, plus les résultats sont bons – à court et à long terme (Nyer et Dellande, 2010).

Morton Deutsch et Harold Gerard, deux éminents psychologues sociaux, ont réalisé une expérience montrant de quelle manière les engagements publics poussent à adopter un comportement cohérent. L'expérience se déroulait ainsi : on montrait plusieurs lignes à des

étudiants et on leur demandait d'en évaluer la longueur. Ensuite, un groupe devait s'engager publiquement en écrivant ses estimations sur un papier qu'il signait et remettait à son interlocuteur. Un deuxième groupe devait également s'engager sur sa première estimation, mais en privé. Il l'écrivait puis l'effaçait avant que quiconque ait pu la lire. Un troisième groupe ne s'engageait pas du tout sur son estimation ; il gardait simplement le chiffre en tête.

Deutsch et Gerard s'étaient ainsi arrangés pour que certains étudiants s'engagent publiquement, d'autres en privé, et les derniers pas du tout. L'objectif était savoir lequel de ces trois groupes resterait le plus fidèle à ses premières estimations après avoir appris qu'elles étaient fausses. Tous les étudiants recevaient donc de nouveaux éléments tendant à prouver que leurs estimations étaient fausses. Ils avaient alors la possibilité de les modifier.

Les étudiants qui n'avaient jamais écrit leur réponse étaient les moins constants. Face à ces nouveaux indices, ils étaient les plus nombreux à se laisser influencer et à revenir sur l'estimation qu'ils avaient jugée « juste ». En comparaison, les étudiants qui avaient simplement écrit leur estimation puis l'avaient effacée étaient nettement moins disposés à changer d'avis lorsqu'ils en avaient la possibilité. Leur engagement avait beau être anonyme, le simple fait d'écrire leur première évaluation les poussait à résister à l'influence de nouveaux indices et à rester fidèles à leur première idée. Mais ce sont de loin les étudiants qui avaient affiché publiquement leur position initiale qui refusaient le plus de changer d'avis. Leur engagement public avait fait d'eux les plus entêtés de tous.

Cet entêtement peut se nicher jusque dans des situations où la vérité devrait pourtant l'emporter sur la cohérence. Une étude portant sur des jurys expérimentaux de six ou douze personnes statuant sur une affaire délicate montra que les blocages étaient

nettement plus fréquents en cas de vote à main levée qu'en cas de vote à bulletin secret. Une fois que les jurés avaient exprimé publiquement leur opinion initiale, ils rechignaient à s'autoriser à changer d'avis publiquement. Si vous étiez amené un jour à présider un jury, vous pourriez réduire le risque de blocage en préférant le vote à bulletin secret au vote par scrutin public.

Pourquoi ne pas exploiter cette tendance que nous avons à être plus fidèles à nos choix quand nous nous sommes engagés publiquement ? Prenons l'exemple des organisations qui aident les gens à se débarrasser de leurs mauvaises habitudes. Beaucoup de centres d'amaigrissement, par exemple, savent que la décision secrète de perdre du poids ne suffit pas à résister aux sirènes des vitrines de boulangerie, des effluves de cuisine et des publicités pour la livraison de pizzas. Ils s'arrangent donc pour qu'un engagement public vienne renforcer leur décision. Ils demandent à leurs clients d'écrire un objectif immédiat de perte de poids et de le *montrer* à autant d'amis, de parents et de voisins que possible. Et ils constatent que cette simple technique fonctionne souvent là où toutes les autres ont échoué.

Inutile naturellement de s'offrir les services d'une clinique spécialisée pour prendre un engagement public et s'en faire un allié. À San Diego, une femme m'a raconté comment elle a réussi à arrêter de fumer. Elle a acheté des cartes de visite vierges et a écrit au dos de chacune d'elles : « Je vous promets que je ne fumerai plus jamais de cigarette. » Puis elle a donné une carte signée à « toutes les personnes de ma vie dont le respect me tient vraiment à cœur ». Chaque fois qu'elle éprouvait le besoin de fumer, elle se disait qu'elle baisserait dans leur estime si elle ne tenait pas sa promesse. Elle n'a plus jamais touché une cigarette. Aujourd'hui, les applications de motivation nous permettent de mettre cette technique d'auto-influence au

service d'un changement de comportement en touchant un public beaucoup plus large au travers des réseaux sociaux que ne peuvent le faire quelques cartes de visite[77].

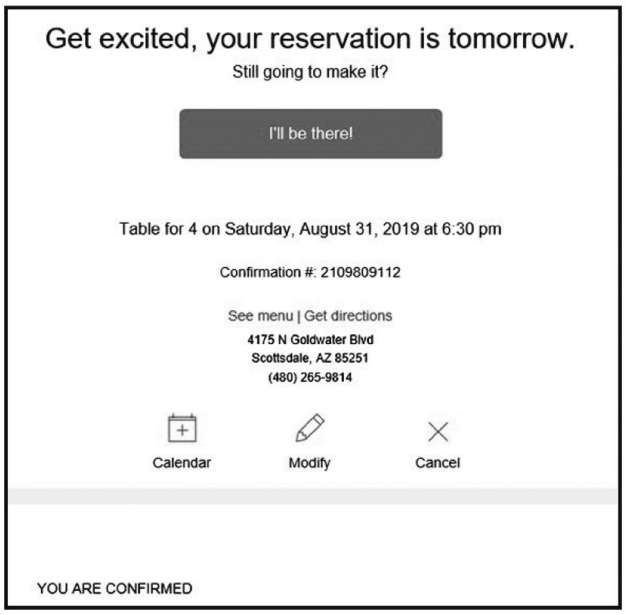
Voir l'exemple de l'eBox.

TÉMOIGNAGE d'un universitaire canadien

Je viens de lire un article sur un restaurateur qui a utilisé le principe des engagements publics pour résoudre le problème des clients qui réservent une table mais ne viennent pas. Je ne sais pas s'il a lu votre livre, mais il a fait une chose qui s'inscrit parfaitement dans le principe d'engagement et de cohérence dont vous parlez. Il a demandé aux standardistes d'arrêter de dire « Merci de nous appeler si vous changez d'avis » et de demander plutôt « Pouvez-vous nous appeler si vous changez d'avis ? » et d'attendre une réponse. Le taux de défection est immédiatement passé de 30 % à 10 %, soit une baisse de 67 %.

Note de l'auteur : en quoi ce menu changement entraîna-t-il une différence aussi spectaculaire ? Pour moi, c'est grâce à la demande du standardiste (et à l'attente d'une réponse). Solliciter la promesse du client, c'est l'inciter à prendre un engagement public, ce qui augmente ses chances de le tenir. Au fait, le propriétaire en question s'appelle Gordon Sinclair, du restaurant Gordon's à Chicago. L'eBox ci-après présente une version internet de cette technique.

EBox



Nous vous attendons demain.
Vous viendrez ?
Oui, je serai là !
Réservation pour 4 samedi 31 août 2019 à 18 h 30
Numéro de confirmation 2109809112
Menu/Itinéraire
4175 N Goldwater Blvd
Scottsdale, AZ 85251
(480) 265-9814
Calendrier
Modifier
Annuler
Votre réservation est confirmée

Note de l'auteur : aujourd'hui, les restaurants limitent le nombre des réservations non honorées en demandant aux clients de s'engager activement et publiquement en ligne avant la date de leur réservation. Récemment, le cabinet de mon médecin a commencé à faire de même en envoyant un e-mail de confirmation. Une infirmière m'a expliqué qu'« en disant si vous pouvez ou non venir, vous contribuez à ce que tous les patients reçoivent les soins dont ils ont besoin ». Lorsque je l'ai interrogé sur le succès du programme de confirmation en ligne, le directeur du cabinet médical m'a dit avoir réduit le nombre des défections de 81 %.

Le supplément d'effort

Les preuves sont sans appel : plus un engagement demande d'efforts, plus il a de chances d'influencer le comportement et les actes de celui qui l'a pris. Ce phénomène est vrai aussi bien dans nos maisons et nos écoles que dans les régions les plus reculées du monde.

Commençons par un exemple qui nous touche de près, le tri des déchets. De nombreuses villes demandent à leurs habitants de faire l'effort de trier leurs ordures ménagères dans un souci de protection de l'environnement. Mais cet effort varie selon les endroits. En Chine, par exemple, à Hangzhou, le dispositif est plus complexe dans certains quartiers de la ville que dans d'autres. Après avoir informé les habitants de l'intérêt écologique du traitement des déchets, les chercheurs ont voulu savoir si ceux qui devaient en faire plus pour répondre aux exigences environnementales s'engageraient davantage en faveur de l'environnement en général, notamment en consommant moins d'électricité. C'est effectivement ce qui s'est passé. Les habitants obligés de déployer plus d'efforts pour trier leurs déchets ont ensuite réduit leur consommation d'électricité. Tout indique donc que plus l'engagement nécessaire pour défendre une cause est profond, en l'occurrence plus l'effort requis est important, plus nous sommes motivés à soutenir cette cause par d'autres moyens.

Le pouvoir des engagements contraignants s'observe également dans des sociétés plus éloignées de nous. Chez les Thonga, une tribu d'Afrique australe, les jeunes garçons passent tous par un rituel d'initiation complexe pour pouvoir être considérés comme des hommes. Comme dans beaucoup de tribus, un jeune Thonga doit endurer beaucoup de souffrances avant d'être admis dans le cercle des adultes. Les anthropologues John W. M. Whiting, Richard Kluckhohn et Albert Anthony livrent de cette épreuve de trois mois une description saisissante : « Lorsqu'un garçon a entre 10 et 16 ans, ses parents l'envoient à l'"école de la circoncision", qui a lieu tous les

quatre ou cinq ans. Là, en compagnie des camarades de son âge, il subit le bizutage des hommes adultes de la tribu. L'initiation débute par le passage de chaque garçon entre deux rangées d'hommes qui le frappent à coups de bâtons. Ensuite, on le déshabille et on lui coupe les cheveux. Il est ensuite reçu par un homme couvert d'une crinière de lion. Il doit s'asseoir sur une pierre face à cet « homme-lion ». Puis quelqu'un le frappe par-derrière et lorsqu'il tourne la tête pour voir qui l'a frappé, l'"homme-lion" attrape son prépuce et le coupe. Il passe ensuite trois mois à l'isolement dans la "cour des mystères", où seuls les initiés peuvent venir le voir.

Au cours de son initiation, le garçon traverse six grandes épreuves : les coups, le froid, la soif, la nourriture infâme, les châtiments et les menaces de mort. Au moindre prétexte, il peut être battu par l'un des nouveaux initiés sur ordre des aînés de la tribu. Il dort sans couverture et souffre du froid glacial de l'hiver. Il lui est interdit de boire une goutte d'eau pendant les trois mois. Les repas sont souvent immangeables à cause de l'herbe à moitié digérée de l'estomac d'une antilope qui est versée dans la nourriture. S'il est surpris en train d'enfreindre l'une des règles du rituel, il est sévèrement puni. L'un des châtiments consiste à placer des bâtons entre les doigts du coupable, puis à serrer brutalement sa main jusqu'à lui casser pratiquement les doigts. On le soumet par la peur en lui disant que, dans le passé, les garçons qui ont tenté de s'échapper ou qui ont révélé les secrets des rituels aux femmes ou aux non-initiés ont été pendus et leur corps réduit en cendres. » (p. 360)

À première vue, ces rites semblent dépasser l'entendement. Et pourtant, ils ressemblent incroyablement, dans leur principe et même dans leurs détails, aux cérémonies d'initiation couramment pratiquées dans les fraternités étudiantes. Au cours du traditionnel bizutage qui a lieu chaque année sur les campus, les candidats doivent

surmonter toute une série d'épreuves conçues par les membres pour tester leur résistance à l'effort physique, à la tension psychologique et au ridicule. À la fin de la semaine, ceux qui ont tenu bon deviennent membres à part entière. La plupart du temps, ces mésaventures ne laissent qu'une grande fatigue et beaucoup d'émotions. Mais il arrive que les conséquences soient beaucoup plus graves.

Le bizutage a beaucoup de points communs avec les rites d'initiation tribaux. Souvenez-vous les six grandes épreuves que doit passer le jeune Thonga pendant son séjour dans la « cour des mystères ». Il suffit de lire la presse pour retrouver chacune d'elles dans les rituels de bizutage des fraternités étudiantes :

- **Les coups.** Michael Kalogris, 14 ans, a passé trois semaines dans un hôpital de Long Island à la suite de lésions internes subies lors d'une cérémonie de bizutage de la fraternité Omega Gamma Delta. Ses futurs frères lui avaient administré ce qu'ils appellent la « bombe atomique » : il devait placer ses mains au-dessus de sa tête et les maintenir ainsi pendant qu'ils se rassemblaient autour de lui pour lui asséner un déluge de coups de poing dans le ventre et dans le dos.
- **Le froid.** Frederick Bronner, un étudiant californien, a été abandonné par une nuit d'hiver à 1 000 mètres d'altitude, à 16 kilomètres de tout dans les collines d'un parc national par ses futurs frères. Livré à lui-même, vêtu seulement d'un mince sweat-shirt et d'un pantalon, le Gros Freddy, comme on l'appelait, grelottant sous un vent glacial, est tombé dans un ravin. Victime de fractures et blessé à la tête, incapable de poursuivre sa route dans son état, il s'est recroquevillé sur lui-même pour se protéger, jusqu'à ce qu'il meure de froid.
- **La soif.** Deux étudiants de première année de l'université d'État de l'Ohio ont été enfermés dans le « donjon » de leur future

fraternité après avoir enfreint la règle exigeant que tous les bizuts entrent en rampant dans la salle à manger. Enfermés dans ce débarras, ils ne recevaient que des aliments salés à manger pendant près de deux jours. Ils n'avaient rien à boire, à l'exception de deux gobelets en plastique pour recueillir leur propre urine.

- **La nourriture infâme.** Sur le campus de l'université de Californie du Sud, les onze bizuts de la fraternité Kappa Sigma n'en ont pas cru leurs yeux lorsqu'ils ont vu l'épreuve écœurante qui les attendait. Onze énormes morceaux de foie cru baignant dans l'huile étaient posés devant eux. Ils devaient les engloutir entiers. Le jeune Richard Swanson s'étouffa à trois reprises sans parvenir à avaler son morceau. Déterminé à réussir, il a finalement réussi à faire entrer la tranche pleine d'huile dans sa gorge, où elle resta coincée et le tua, malgré tous les efforts pour l'extraire.
- **Les châtiments.** Dans le Wisconsin, un bizut qui avait oublié une partie d'une incantation rituelle que tous les initiés devaient mémoriser fut puni pour son erreur. Il a dû placer ses pieds sous les pieds d'une chaise pliante sur laquelle le plus lourd des frères de la fraternité s'asseyait pour boire une bière. Le bizut n'a pas crié, alors qu'il a fini avec un os cassé à chaque pied.
- **Les menaces de mort.** Un bizut de la fraternité Zeta Beta Tau a été emmené sur une plage du New Jersey où on lui a demandé de creuser sa « propre tombe ». Quelques secondes après s'être allongé au fond du trou sur ordre de ses futurs frères, les parois se sont effondrées et il est mort étouffé avant qu'on puisse l'en sortir.

Les rites initiatiques des sociétés tribales et des fraternités ont un autre point commun : elles ne meurent jamais. Elles font preuve d'une résilience phénoménale et résistent à toutes les tentatives d'élimination ou d'interdiction. Les autorités, qu'elles soient

gouvernementales ou universitaires, ont tout essayé – menaces, pressions, actions en justice, exclusion, incitations et interdictions – pour persuader ces groupes de renoncer aux dangers et aux humiliations de leurs rites d'initiation. Rien n'y a fait. On observe parfois un changement au moment où les autorités les surveillent de près, mais il est généralement plus apparent que réel. Les épreuves les plus dures se déroulent en secret jusqu'à ce que la pression retombe et qu'elles puissent réapparaître au grand jour.

Les responsables de certains campus ont essayé de bannir les pratiques dangereuses en remplaçant la semaine du bizutage par une « semaine de la solidarité » ou en organisant eux-mêmes des rituels d'initiation. Quand ces tentatives ne sont pas sournoisement contournées par les fraternités, elles se heurtent à une franche résistance. Par exemple, après la mort par étouffement de Richard Swanson à l'USC, le président de l'université a édicté de nouvelles règles exigeant que toutes les épreuves de bizutage soient préalablement soumises à la direction et que des superviseurs adultes assistent aux cérémonies d'initiation. D'après un journal national, « le nouveau "code" a déclenché une émeute si violente que les détachements de la police et des pompiers de la ville ont eu peur de pénétrer sur le campus ».

D'autres universités, résignées, ont renoncé à empêcher les excès du bizutage. « Si le bizutage est une activité humaine universelle, comme tout semble le prouver, il sera probablement impossible de l'interdire. Refusez de l'autoriser ouvertement et il se poursuivra dans la clandestinité. On ne peut interdire le bizutage tout comme on ne peut interdire les relations sexuelles ni la consommation d'alcool sur les campus ! »

Pourquoi ces sociétés tiennent-elles tant au bizutage ? Qu'est-ce qui les pousse à vouloir contourner, discréditer ou contester tout

effort visant à interdire les pratiques dégradantes et dangereuses de leurs rites d'initiation ? Certains ont affirmé que les fraternités sont composées d'individus psychologiquement ou socialement déséquilibrés qui éprouvent un besoin pervers de blesser et d'humilier l'autre. Les preuves ne vont pas dans ce sens. Les études réalisées sur les traits de personnalité des membres des fraternités montrent au contraire qu'ils sont légèrement plus équilibrés que les autres étudiants. De même, les fraternités sont connues pour leur engagement dans des projets d'intérêt général, mais elles refusent de substituer ces projets à leurs rites d'initiation. Une enquête menée à l'université de Washington a révélé que la plupart des fraternités étudiées avaient une semaine de la solidarité, mais qu'elle venait *en plus* de la semaine du bizutage. Dans un seul cas seulement le bénévolat était directement intégré aux rituels d'initiation.

L'image qui se dessine des auteurs du bizutage est donc celle d'individus normaux qui ont tendance à être psychologiquement stables et socialement intégrés, mais qui se déchaînent collectivement à un seul et unique moment de l'année – juste avant l'admission de nouveaux membres dans leur fraternité. Les preuves désignent un coupable : la cérémonie d'initiation. Ses épreuves doivent jouer un rôle essentiel pour le groupe. Elle doit remplir une fonction que le groupe défendra bec et ongles. Mais quelle est-elle ?

À mon avis, la réponse nous vient d'une étude qui a trouvé peu d'écho en dehors du monde de la psychologie sociale. Deux chercheurs, Elliot Aronson et Judson Mills, ont décidé de vérifier leur hypothèse selon laquelle « les personnes qui se donnent beaucoup de mal pour obtenir quelque chose ont tendance à lui accorder plus de valeur que celles qui l'obtiennent avec un minimum d'effort ». Ils furent réellement inspirés de choisir la cérémonie d'initiation comme terrain de jeu pour examiner cette possibilité. Ils découvrirent que les

étudiantes qui avaient subi un rituel initiatique très embarrassant pour avoir accès à un groupe de discussion étaient convaincues que leur nouveau groupe et ses discussions étaient extrêmement intéressants, même si Aronson et Mills avaient donné pour consigne aux autres membres du groupe d'être aussi « ennuyeux et inintéressants » que possible. Les autres étudiantes ayant subi un rituel initiatique beaucoup moins dur ou qui n'en avaient pas subi du tout avaient une vision nettement moins positive du groupe « ennuyeux » qu'elles avaient rejoint. D'autres recherches donnèrent des résultats semblables lorsque les étudiantes devaient endurer une douleur physique plutôt que des situations embarrassantes pour intégrer un groupe. Plus une femme recevait de décharges électriques au cours de la cérémonie d'initiation, plus elle se persuadait ensuite que son nouveau groupe et ses activités étaient intéressants, intelligents et attirants.

TÉMOIGNAGE de Paola, graphiste italienne

J'aimerais vous raconter ce qui m'est arrivé le mois dernier. J'étais à Londres avec mon petit ami lorsque nous avons vu l'enseigne d'un studio de tatouage proclamant qu'il pratiquait les « piercings aux sourcils les moins chers de Londres ». J'avais vraiment peur d'avoir mal, mais j'ai décidé de me lancer. Sous le coup de l'émotion, je me suis presque évanouie. Je ne pouvais ni bouger ni ouvrir mon œil. Je me sentais si mal que j'ai juste trouvé la force de dire « Hôpital ».

Un médecin est venu et m'a dit que j'allais m'en sortir. Au bout de dix minutes, je me sentais mieux, mais je vous assure que ce furent les pires minutes de ma vie !

Ensuite, j'ai commencé à penser à mes parents. Je savais qu'ils ne seraient pas contents et je me suis demandé si je n'allais pas retirer mon piercing. Mais j'ai finalement renoncé. J'avais trop souffert pour l'avoir.

Je suis contente de ma décision, car aujourd'hui je suis vraiment heureuse d'avoir cet anneau sur mon sourcil.

Note de l'auteur : à l'instar des jeunes femmes de l'étude d'Aronson et Mills, Paola est très contente de ce qu'elle a eu tant de mal à obtenir, et elle y tient.

Les brimades, les efforts, et même les coups endurés au cours des rituels d'initiation commencent à prendre tout leur sens. Quand l'homme de la tribu thonga, les larmes aux yeux, regarde son fils de 10 ans grelotter toute une nuit sur le sol froid de la « cour des mystères » et que l'étudiant de deuxième année éclate d'un rire nerveux en donnant des coups à son « petit frère », ce ne sont pas des actes de sadisme. Ce sont des actes de survie du groupe. Ils servent, bizarrement, à inciter les futurs membres à trouver plus d'intérêt au groupe. Tant que les gens aimeront et croiront en ce qu'ils se sont battus pour obtenir, ces groupes continueront d'organiser des rites d'initiation exigeants et éprouvants. La loyauté et le dévouement de

ceux qui les ont surmontés augmentent considérablement les chances de cohésion et de survie du groupe. Une étude comparative de cinquante-quatre sociétés tribales a révélé que celles dont les cérémonies d'initiation étaient les plus spectaculaires et les plus dures affichaient aussi la plus grande solidarité. Quand on sait qu'Aronson et Mills ont montré que la dureté d'une cérémonie d'initiation renforçait l'engagement du nouveau venu envers le groupe, comment s'étonner que les groupes s'opposent à toute tentative d'éliminer ce lien essentiel à leur force et à leur avenir ?

Les groupes et organisations militaires ont eux aussi ce genre de rituels. Les exactions commises dans les camps d'entraînement des nouvelles recrues sont légendaires et efficaces. L'écrivain américain William Styron témoigne de cette efficacité en racontant le « cauchemar » qu'il a lui-même connu dans un camp d'entraînement des marines qu'il compare à un camp de concentration : « Je ne connais pas un seul ex-marine… qui ne considère pas l'entraînement comme une épreuve dont il est sorti d'une certaine manière plus résilient, plus courageux et plus dur au mal. » (Styron, 1977, p. 3[78])

Le choix interne

Les activités aussi variées que l'endoctrinement dans les camps de prisonniers des Chinois en Corée et les rituels d'initiation des fraternités universitaires nous en disent long sur l'engagement. Les engagements qui semblent les plus efficaces pour modifier l'image que l'on se fait de soi-même et notre comportement futur sont les engagements actifs, publics et qui demandent des efforts. Mais leur efficacité dépend aussi d'un autre élément peut-être plus important que les trois précédents réunis. Pour comprendre de quoi il s'agit, nous devons d'abord résoudre les deux énigmes que constitue pour nous le comportement des Chinois dans les camps de Corée et des membres des fraternités universitaires.

La première énigme est le refus des fraternités d'intégrer des activités d'intérêt général dans leurs rites d'initiation. Rappelez-vous les résultats de l'enquête menée à l'université de Washington : les actions bénévoles des fraternités, bien que fréquentes, étaient presque toujours dissociées du programme d'intégration. Pourquoi ? Si ce que les fraternités recherchent dans leurs rites d'initiation, c'est un engagement qui exige des efforts, elles pourraient sûrement trouver des actions d'intérêt général désagréables et pénibles à confier aux bizuts. Les tâches pénibles et ingrates ne manquent pas : faire des réparations dans les maisons de retraite et du jardinage dans les asiles psychiatriques, et ramasser les déchets sur le bord des routes. Des actions de ce genre présenteraient l'avantage d'améliorer considérablement l'image très négative des rites de bizutage des fraternités dans l'opinion publique et les médias. Une enquête a montré que, dans la presse, pour un article positif sur le bizutage cinq étaient négatifs. Les fraternités devraient donc intégrer des actions d'intérêt général dans leurs rituels d'initiation, ne serait-ce que pour soigner leur image publique. Mais elles ne le font pas.

Pour examiner notre seconde énigme, revenons aux camps de prisonniers en Corée et aux concours de textes politiques organisés pour les prisonniers américains. Les Chinois voulaient que le plus possible d'Américains participent à ces concours afin qu'ils puissent exprimer des sympathies communistes. Si l'idée était d'attirer le maximum de participants, pourquoi les prix étaient-ils si dérisoires ? Le gagnant ne pouvait pas espérer remporter plus que quelques cigarettes ou quelques fruits frais. Ces prix, même modestes, avaient une certaine valeur, mais les Chinois auraient pu offrir des récompenses bien plus importantes – des vêtements chauds, des passe-droits pour le courrier, une plus grande liberté de mouvement dans le camp – pour augmenter le nombre de participants. Pourtant,

ils préféraient les petites récompenses aux grandes récompenses plus motivantes.

Le contexte est certes très différent, mais les fraternités ont refusé d'inclure des activités d'intérêt général dans leurs rites d'initiation pour la même raison que les Chinois ont refusé les grandes récompenses et ont préféré des incitations moins puissantes : ils voulaient que les participants *s'approprient* ce qu'ils avaient fait. Aucune excuse, aucune échappatoire n'étaient permises. Un bizut qui subissait un bizutage pénible n'avait aucune chance de croire qu'il l'avait fait à des fins charitables. Un prisonnier qui saupoudrait son texte politique de propos antiaméricains ne pouvait pas se cacher derrière une grosse récompense. Non, les fraternités et les communistes chinois jouaient le tout pour le tout. Il ne suffisait pas d'arracher des engagements aux hommes ; ces derniers devaient intérioriser la responsabilité de leurs actes.

Les spécialistes en sciences sociales ont établi que nous intériorisons la responsabilité d'un comportement lorsque nous pensons avoir choisi de l'adopter en dehors de toute forte pression extérieure. Une grosse récompense est précisément une pression extérieure. Elle peut nous inciter à agir dans un certain sens, mais elle ne peut pas nous amener à intérioriser la responsabilité de ces actes. Nous ne nous sentirons pas engagés. C'est la même chose en cas de lourde menace : elle peut pousser à consentir immédiatement, mais elle a peu de chances de déboucher sur un engagement durable. En fait, les grosses récompenses ou les lourdes menaces matérielles peuvent même réduire ou « saper » notre sentiment de responsabilité par rapport à un acte et nous dissuader totalement de l'accomplir en l'absence de récompense.

Tous ces principes nous en disent long sur l'éducation des enfants. Ils nous disent que nous ne devrions jamais soudoyer ou menacer nos

enfants pour leur faire faire ce à quoi nous voulons qu'ils croient vraiment. De telles pressions produiront probablement un consentement temporaire. Mais si nous voulons davantage, si nous voulons qu'ils croient dans le bien-fondé de leur acte, si nous voulons qu'ils continuent d'avoir le comportement souhaité lorsque nous ne sommes pas là pour exercer une pression externe, nous devons d'une manière ou d'une autre les amener à intérioriser la responsabilité des actes que nous attendons d'eux. Une expérience menée par le psychologue social Jonathan Freedman nous donne quelques indications sur ce qu'il faut faire et ne pas faire pour y parvenir.

Freedman voulait savoir s'il pouvait empêcher des garçons de 7, 8 et 9 ans de jouer avec un jouet très attirant après leur avoir interdit de le faire six semaines plus tôt. Quiconque connaît les garçons de cet âge mesure la complexité de la tâche. Mais Freedman avait un plan. S'il pouvait d'abord convaincre les garçons qu'il ne fallait pas jouer avec le jouet interdit, cette conviction les empêcherait peut-être d'y toucher ensuite. La difficulté était de faire croire aux garçons qu'il ne fallait pas s'amuser avec le jouet, en l'occurrence un magnifique robot télécommandé.

Freedman savait qu'il serait assez facile de persuader un garçon d'obéir temporairement. Il suffisait de le menacer de graves conséquences s'il était surpris en train de jouer avec le robot. Freedman pensait que tant qu'il serait à proximité pour infliger de lourdes punitions, peu de garçons se risqueraient à utiliser le robot. Et il avait raison. Après avoir montré cinq jouets à un garçon et l'avoir averti : « Il ne faut pas jouer avec le robot. Si tu joues avec, je serai très en colère et je serai obligé de sévir », Freedman quitta la pièce pendant quelques minutes et observa le garçon à travers un miroir sans tain. Il testa cette menace sur vingt-deux garçons. Vingt et un ne touchèrent jamais le robot pendant son absence.

Cette menace catégorique était donc efficace si les garçons pensaient qu'ils pourraient être surpris et punis. Mais Freedman l'avait déjà deviné. Ce qui l'intéressait surtout, c'était l'efficacité de la menace sur le comportement des garçons plus tard, une fois qu'il ne serait plus là. Pour savoir ce qui se passerait, il envoya une jeune femme à l'école des garçons environ six semaines après son passage. Sans jamais mentionner le moindre lien avec Freedman, elle fit sortir les garçons de la classe un par un pour leur faire passer un test de dessin dans la pièce où se trouvaient les cinq jouets. Pendant qu'elle notait le test, elle disait aux garçons qu'ils étaient libres de jouer avec n'importe quel jouet. Bien entendu, presque tous les garçons se mirent à jouer. Ce qui est intéressant, c'est que 77 % choisirent le robot qui leur avait été interdit auparavant. La menace de Freedman qui avait été si efficace six semaines auparavant s'avéra presque totalement inefficace lorsqu'il n'était plus là pour exercer une punition.

Freedman ne s'arrêta pas là. Il modifia légèrement sa procédure avec un deuxième échantillon de garçons. Il leur montra les cinq jouets et les avertit qu'« il ne fallait pas jouer avec le robot ». Cette fois, Freedman ne proféra aucune menace pour leur faire peur et les faire obéir. Il quitta simplement la pièce et les observa à travers le miroir sans tain pour voir si sa recommandation suffisait à les empêcher de jouer avec le jouet interdit. Ce fut le cas. Comme pour l'autre échantillon, un seul des vingt-deux garçons toucha le robot pendant la brève absence de Freedman.

La véritable différence entre les deux groupes apparut six semaines plus tard, lorsqu'ils eurent l'occasion de jouer avec les jouets alors que Freedman n'était plus là. Une chose étonnante se produisit chez les garçons qui n'avaient pas été menacés d'être punis s'ils jouaient avec le robot. Lorsqu'on les autorisa à jouer avec le jouet

de leur choix, la plupart se détournèrent du robot, même s'il était de loin le plus intéressant des cinq jouets disponibles (les autres étaient un sous-marin en plastique bon marché, un gant de base-ball pour enfant sans la balle, un faux pistolet non chargé et un tracteur). Seuls 33 % choisirent le robot.

Les deux groupes de garçons avaient vécu un événement marquant. Pour le premier groupe, c'était la menace qu'avait proférée Freedman pour renforcer l'idée qu'« il ne fallait pas jouer avec le robot ». C'était efficace tant que Freedman pouvait les surprendre en flagrant délit. Mais plus tard, lorsqu'il n'était plus là pour observer le comportement des garçons, sa menace s'avéra impuissante et sa règle fut ignorée. Il est donc évident que la menace n'avait pas enseigné aux garçons qu'il ne fallait pas utiliser le robot, mais seulement qu'il était imprudent de le faire lorsqu'ils risquaient une punition.

Pour les autres, l'événement marquant était venu de l'intérieur, pas de l'extérieur. Freedman leur avait fait comprendre à eux aussi qu'il ne fallait pas jouer avec le robot, sans toutefois les menacer de les punir en cas de désobéissance. Il obtint deux résultats importants. D'abord, ses instructions suffirent à elles seules à empêcher les garçons d'utiliser le robot pendant sa courte absence. Ensuite, les garçons intériorisèrent leur choix de rester à l'écart du robot pendant cette période. Ils décidèrent qu'ils n'avaient pas joué avec le robot parce qu'*ils* n'en avaient pas envie. Après tout, aucune punition ne pouvait expliquer leur comportement. Quelques semaines plus tard, Freedman n'était plus là, mais ils continuaient d'ignorer le robot parce que c'était un changement intérieur qui les poussait à croire qu'ils n'en avaient pas envie.

En matière d'éducation des enfants, les adultes peuvent s'inspirer de l'étude de Freedman. Supposons qu'un couple veuille faire

comprendre à sa fille qu'il ne faut pas mentir. Une menace catégorique (« Il ne faut pas mentir, ma chérie, et si je te surprends à le faire, je te mettrai du scotch sur la bouche ») peut être efficace en présence des parents ou lorsque la fillette pense qu'elle peut se faire prendre. Mais elle ne permettra pas d'atteindre l'objectif plus ambitieux qui est de la convaincre qu'elle ne veut pas mentir parce qu'*elle* pense qu'il ne faut pas. Pour atteindre cet objectif, l'approche doit être plus subtile. Les parents doivent lui donner une raison suffisamment forte d'être honnête la plupart du temps, mais pas assez forte pour qu'elle voie en elle la raison évidente de son honnêteté.

L'opération est délicate, car le dosage n'est pas le même pour tous les enfants. Pour l'une, une simple recommandation peut suffire (« Il ne faut pas mentir, chérie. J'espère que tu ne le feras pas ») ; pour un autre, il peut falloir ajouter un motif supplémentaire (« … parce que si tu me mens, je serai très déçu ») ; pour un autre encore, un léger avertissement peut s'avérer nécessaire (« … et il faudra probablement que je fasse quelque chose que n'ai pas envie de faire »). Les parents avisés savent ce qui motive leurs enfants. L'important est d'utiliser une motivation qui produit initialement le comportement souhaité et qui, en même temps, permet à l'enfant d'intérioriser la responsabilité de ce comportement. Ainsi, moins cette motivation semble le fruit d'une pression externe, mieux c'est. Choisir la bonne motivation n'est pas une tâche facile pour les parents, mais le jeu en vaut la chandelle. C'est toute la différence entre un consentement de courte durée et un engagement à long terme. Comme l'a écrit Samuel Butler il y a plus de trois cents ans, « Celui qui accepte contre son gré/Sur sa position reste campé[79] ».

Construire des appuis

Pour deux raisons que nous avons déjà évoquées, les professionnels du consentement aiment les engagements qui produisent un

changement intérieur. D'abord, le changement n'est pas cantonné à la situation dans laquelle il s'est produit initialement ; il impactera toute une série de situations du même type. Ensuite, les effets du changement sont durables. Une fois qu'une personne a été amenée à opérer des actions qui lui donnent d'elle-même l'image d'un citoyen soucieux de l'intérêt général, elle continuera probablement de se conformer à cette image en toutes circonstances lorsque son consentement sera souhaité. Et elle le fera aussi longtemps que cette nouvelle image durera.

Les engagements qui conduisent à un changement interne présentent un autre intérêt : ils « construisent leurs propres appuis ». Le professionnel de la persuasion n'a pas besoin de déployer des efforts longs et coûteux pour consolider le changement. La pression de la cohérence s'en charge. Lorsque son interlocuteur sera persuadé d'être un citoyen soucieux de l'intérêt général, il commencera automatiquement à voir la situation sous un autre angle. Il se convaincra que son attitude est la bonne et prêtera à l'action collective des vertus qu'il n'avait pas imaginées jusque-là. Il sera à l'écoute des arguments en faveur de l'action collective et les jugera plus convaincants. En général, le besoin d'être cohérent avec son système de valeurs le poussera à juger que sa décision d'agir pour l'intérêt général était la bonne. L'un des éléments importants de ce processus de justification d'un engagement, c'est que ces raisons sont *nouvelles*. Ainsi, même si la raison initiale du comportement citoyen disparaît, ces nouvelles raisons suffiront à renforcer le sentiment d'avoir bien agi.

Pour un professionnel de la persuasion peu scrupuleux, l'avantage est considérable. Comme nous construisons de nouveaux appuis pour étayer le choix dans lequel nous nous sommes engagés, un individu sans scrupule peut très bien nous fournir un motif de faire un choix,

puis faire disparaître ce motif une fois la décision prise, sachant que notre décision tiendra probablement toute seule en s'appuyant sur ces nouvelles raisons. Les concessionnaires automobiles utilisent cette technique, appelée « technique de l'amorçage », que j'ai observée pour la première fois alors que je me faisais passer pour un stagiaire chez un concessionnaire Chevrolet. Après une semaine de formation à la vente, j'ai été autorisé à regarder les vendeurs travailler. Une pratique a tout de suite retenu mon attention. C'était la technique de l'amorçage.

Le principe est d'offrir à certains clients une remise très intéressante pouvant aller jusqu'à 700 euros par rapport à la concurrence. Cette bonne affaire n'en est pas une. Le concessionnaire n'a jamais eu l'intention de conclure la vente. Son seul objectif est d'amener les prospects à *décider* de lui acheter une voiture. Une fois la décision prise, plusieurs mesures viennent renforcer le sentiment d'engagement personnel du client à l'égard de cette voiture – on remplit plusieurs formulaires, on règle les modalités de financement, on propose au client de prendre la voiture pendant toute une journée avant de signer le contrat « pour vous habituer à la conduire et la montrer à vos voisins et à vos collègues ». Pendant ce temps, le concessionnaire sait parfaitement que le client trouve généralement toute une série de nouvelles raisons de faire ce choix et de justifier l'investissement qu'il vient de faire.

C'est là que se produit un incident. On découvre une « erreur » dans les calculs. Parfois, le vendeur a oublié d'ajouter le prix du GPS, et si l'acheteur le veut toujours, il doit rajouter 700 euros. Pour détourner les soupçons, certains concessionnaires laissent la banque chargée du financement découvrir l'erreur. Parfois, l'offre est rejetée au dernier moment par la direction au prétexte que « la concession perdrait de l'argent ». Mais le client peut toujours acheter la voiture

pour seulement 700 euros de plus, ce qui ne pèse pas lourd dans une transaction de plusieurs milliers de dollars. D'autant que, comme le souligne le vendeur, c'est le prix pratiqué par la concurrence et « C'est le modèle que vous vouliez, n'est-ce pas ? ».

Il existe une version plus insidieuse de la technique de l'amorçage. Le vendeur gonfle son offre de reprise sur l'ancienne voiture du client qui, conscient que l'offre est extrêmement généreuse, saute sur l'occasion. Plus tard, avant la signature du contrat, le responsable des véhicules d'occasion entre en scène et déclare que l'estimation du vendeur était trop élevée de 700 euros et ramène l'offre de reprise au prix de l'argus. Le client, conscient que cette nouvelle offre est équitable, l'accepte et se sent parfois coupable d'avoir essayé de profiter de l'estimation gonflée du vendeur. J'ai vu une femme présenter des excuses gênées à un vendeur qui avait utilisé avec elle cette version de l'amorçage alors qu'elle était en train de signer un contrat pour une voiture neuve qui allait lui rapporter une jolie commission. Il prit un air peiné, mais réussit à décrocher un sourire magnanime.

Quelle que soit la version employée, la procédure est la même : on offre un avantage qui déclenche une décision d'achat. Puis, quelque temps après, avant que le marché soit conclu, cet avantage est habilement retiré. Il semble presque incroyable qu'un client accepte alors d'acheter une voiture. Pourtant, la technique est efficace – pas avec tout le monde, bien sûr, mais suffisamment pour être utilisée dans de nombreuses concessions automobiles. Les vendeurs ont pris conscience de la capacité d'un engagement personnel à produire ses propres nouvelles justifications. Ces justifications ont alors des appuis si solides que lorsque le concessionnaire en retire une, celle sur laquelle reposait initialement la décision, l'édifice tient bon. Le client fait peu de cas de cette disparition et se console avec l'ensemble des

autres bonnes raisons de son choix. À aucun moment il imagine que ces nouvelles raisons n'auraient peut-être jamais existé s'il n'avait pas fait ce premier choix.

Après avoir vu le succès impressionnant de la technique de l'amorçage dans une concession automobile, j'ai décidé de tester son efficacité dans un autre contexte en la modifiant légèrement. Les vendeurs de voitures que j'avais observés proposaient des avantages qui débouchaient sur des décisions favorables, puis supprimaient ces avantages. Si je comprenais bien le principe de cette technique, il devait être possible d'obtenir le même résultat en ajoutant une petite touche supplémentaire. Après avoir fait une proposition intéressante qui déclencherait un engagement décisif, j'allais faire apparaître un élément désagréable. Si la technique de l'amorçage avait pour effet de pousser une personne à respecter un accord, les circonstances auraient beau avoir changé et en avoir fait un mauvais accord, la technique devait pouvoir fonctionner, qu'un avantage disparaisse ou qu'un désagrément survienne.

Pour tester cette hypothèse, mes collègues John Cacioppo, Rod Bassett, John Miller et moi-même avons mené une expérience auprès d'étudiants. L'idée était de leur faire accepter de se réveiller très tôt pour participer à une étude sur les « processus de réflexion » à 7 heures du matin. Nous avons appelé un premier échantillon d'étudiants que nous avons immédiatement informés de l'heure matinale de l'étude. Seuls 24 % acceptèrent de participer. Nous avons ensuite appelé un second échantillon d'étudiants en utilisant la technique de l'amorçage. Nous leur avons d'abord demandé s'ils souhaitaient participer à une étude sur les processus de réflexion, et quand nous obtenions une réponse positive (à 56 %), nous mentionnions l'horaire en leur donnant la possibilité de changer d'avis. Aucun ne le fit. Fidèles à leur engagement, 95 % se

présentèrent même à l'heure. Je le sais parce que j'ai recruté deux assistants de recherche pour mener l'expérience sur les processus de pensée et relever les noms des étudiants qui se présentaient. (Soit dit en passant, la rumeur selon laquelle j'ai recruté mes assistants de recherche pour cette étude en leur demandant d'abord s'ils voulaient conduire une étude sur les processus de réflexion, puis en les informant que l'expérience débutait à 7 heures du matin après avoir obtenu leur accord est totalement infondée).

La technique de l'amorçage a cela d'impressionnant que ses victimes sont satisfaites d'un mauvais choix. Ceux qui n'ont rien d'intéressant à proposer en sont particulièrement friands. Ils l'utilisent dans des situations professionnelles, sociales et personnelles. Mon voisin Tim, par exemple, en est un grand amateur. Souvenez-vous, c'est lui qui, en promettant de changer de comportement, a convaincu sa petite amie Sara d'annuler son mariage imminent avec un autre homme et de le reprendre. Depuis qu'elle a choisi Tim, elle lui est plus dévouée que jamais, même s'il n'a pas tenu ses promesses. Elle se l'explique en disant qu'elle s'est autorisée à voir en Tim toutes sortes de qualités qu'elle ignorait avant.

Je suis convaincu que Sara est victime de la technique de l'amorçage. Après avoir vu des acheteurs tomber dans le piège de la stratégie du « je donne pour mieux reprendre plus tard » dans une concession automobile, je l'ai vue tomber dans le même piège avec Tim. De son côté, Tim reste fidèle à lui-même. Mais puisque les nouvelles qualités que Sara a découvertes (ou créées) lui semblent bien réelles, elle paraît désormais satisfaite d'une situation qui lui était insupportable avant son énorme engagement. La décision de choisir Tim, aussi mauvaise soit-elle objectivement, a construit ses propres appuis et semble faire le bonheur de Sara. Je n'ai jamais parlé de la technique de l'amorçage à Sara. La raison de mon silence n'est

pas que je pense qu'il vaut mieux qu'elle reste dans l'ignorance. C'est simplement que je suis persuadé que si je lui en parlais, elle m'en voudrait et ne changerait probablement rien.

Défendre l'intérêt général

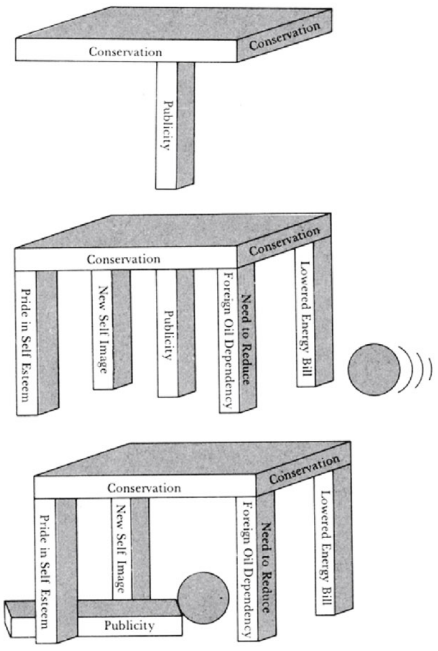
Toutes les techniques de persuasion abordées dans ce livre peuvent être utilisées à bon ou à mauvais escient. Tout dépend des motivations de celui qui les met en œuvre. La tactique de l'amorçage, par exemple, peut être mise au service de la société et ne pas servir uniquement à la vente de voitures ou à la réconciliation des amoureux. Un projet de recherche mené dans l'Iowa montra comment l'utiliser pour promouvoir les économies d'énergie. Le projet, dirigé par le psychologue social Michael Pallak, commença au début de l'hiver. Des habitants dont la maison était chauffée au gaz naturel furent contactés par un enquêteur qui leur donna des conseils pour économiser l'énergie et leur demanda d'essayer de limiter leur consommation de gaz. Les habitants acceptèrent d'essayer, mais en relevant les compteurs au bout d'un mois puis à la fin de l'hiver, les chercheurs constatèrent qu'aucune économie n'avait été réalisée. Les résidents qui avaient l'intention d'essayer d'économiser l'énergie avaient consommé autant de gaz naturel qu'un échantillon test de voisins choisis au hasard qui n'avaient pas été contactés. Les bonnes intentions et les conseils sur les économies d'énergie n'avaient pas suffi à changer les habitudes.

Avant même le début du projet, M. Pallak et son équipe savaient qu'il faudrait aller plus loin pour modifier des habitudes de consommation d'énergie profondément ancrées. Ils essayèrent donc une autre méthode sur un échantillon comparable d'usagers du gaz naturel de l'Iowa. Un enquêteur les contacta eux aussi pour leur donner des conseils pour économiser l'énergie et leur demander de limiter leur consommation, mais en leur proposant cette fois-ci

quelque chose en plus : ceux qui acceptaient d'économiser l'énergie verraient leur nom cité dans des articles de journaux et seraient présentés comme des citoyens soucieux d'économiser les ressources. L'effet fut immédiat. Un mois plus tard, lorsque le fournisseur du gaz releva leurs compteurs, chaque foyer avait réduit sa consommation en moyenne de 12 mètres cubes. La perspective de voir leur nom dans le journal les avait motivés à faire de gros efforts d'économie pendant un mois.

Puis les chercheurs supprimèrent la raison qui avait initialement poussé les habitants à réduire leur consommation. Tous ceux à qui on avait promis de publier leur nom dans le journal reçurent une lettre annonçant que ce ne serait finalement pas possible.

À la fin de l'hiver, les chercheurs examinèrent l'impact de la lettre sur la consommation de gaz de ces familles. Avaient-elles repris leurs vieilles habitudes de gaspillage une fois la perspective de voir leur nom dans le journal envolée ? Pas du tout. Pour tous les mois d'hiver qui suivirent, ces foyers économisèrent *plus* de gaz que pendant la période où ils pensaient en tirer une certaine publicité. Le premier mois, alors qu'ils espéraient apparaître dans le journal, ils avaient réduit leur consommation de 12,2 %. Après avoir été informés que ce serait impossible, ils ne sont pas revenus à leurs niveaux de consommation précédents ; au contraire, la baisse atteignit 15,5 % jusqu'à la fin de l'hiver.



L'amorçage à long terme

Ce schéma illustre les résultats de l'étude sur la consommation d'énergie dans l'Iowa. Au départ, l'effort déployé pour économiser l'énergie reposait sur la promesse de publicité (en haut). Mais très vite, cet engagement fit apparaître de nouveaux appuis spontanés qui permirent à l'équipe de recherche de mettre en œuvre sa technique d'amorçage (au centre). La procédure se solda par une poursuite des économies d'énergie fermement étayée par ses propres appuis une fois retiré le motif publicitaire (en bas).

Rien ne nous permet d'être totalement sûrs de notre hypothèse, mais une explication nous vient immédiatement à l'esprit. Ces personnes s'étaient engagées à faire des économies d'énergie avec la promesse de voir leur nom paraître dans le journal. C'est la technique de l'amorçage. Une fois pris, cet engagement commença à construire ses propres appuis : elles commencèrent à adopter de nouvelles habitudes de consommation d'énergie, à être contentes de leurs efforts citoyens, à être fières de leur sens de l'abnégation et, surtout, à se voir comme des personnes soucieuses de l'environnement. Toutes ces nouvelles raisons de s'engager à consommer moins d'énergie

expliquent que l'engagement soit resté ferme une fois la motivation initiale, à savoir la publicité dans le journal, écartée (voir figure 7.5).

Ce qui est curieux, c'est qu'une fois ce facteur notoriété envolé, ces foyers n'ont pas seulement poursuivi leurs efforts d'économie d'énergie, ils les ont intensifiés. Les interprétations sont multiples, mais l'une d'elles a ma préférence. D'une certaine manière, la possibilité de voir leur nom dans le journal les a empêchés de s'approprier pleinement leur engagement en faveur des économies d'énergie. De toutes les raisons de décider de faire des économies d'énergie, c'était la seule qui venait de l'extérieur – la seule qui les empêchait de penser qu'ils réduisaient leur consommation par conviction *personnelle*. Donc, lorsque le courrier arriva, il balaya le seul obstacle qui les empêchait de se conformer à l'image qu'ils se faisaient d'eux-mêmes, celle de citoyens pleinement responsables et conscients du problème énergétique. Cette nouvelle image univoque les poussa alors à accroître leurs efforts. Comme Sara, après s'être engagés dans un choix sous un prétexte initial, ils y étaient encore plus attachés une fois ce prétexte envolé[80].

Des rappels pour raviver la cohérence

Les procédures de consentement basées sur les engagements présentent un avantage supplémentaire. Le simple rappel des précédents engagements peut suffire à inciter les individus à continuer de se conformer à ces positions ou à ces actions antérieures. Faites remonter cet engagement à la surface, et le besoin de cohérence prendra le dessus. Prenons quelques exemples dans le milieu médical pour illustrer ce point.

Chaque fois que je parle des mécanismes d'influence à des groupes de responsables d'hôpitaux, je pose la question suivante : « Quels sont les membres de votre organisation les plus difficiles à influencer ? » La réponse est catégorique et immuable : « Les

médecins ! » D'un côté, cette réponse semble dans l'ordre des choses. Pour atteindre leur position dans la hiérarchie du monde médical, les médecins suivent de longues années de formation et de pratique – spécialisations, internat et autres. Ils y puisent une mine d'informations et d'expériences sur lesquelles fonder leurs décisions. On comprend alors qu'ils soient réticents à en être détournés. De l'autre, ce genre de résistance peut s'avérer problématique lorsque les médecins ne suivent pas les recommandations qui instaurent des changements bons pour leurs patients. Au début de leur carrière, les médecins prêtent le serment d'Hippocrate, qui les engage à agir pour le bien-être de leurs patients et surtout à ne pas leur nuire.

Alors pourquoi ne se lavent-ils pas les mains avant d'examiner un patient aussi souvent qu'ils sont censés le faire ? Une étude réalisée à l'hôpital nous apporte la réponse à cette question. Les chercheurs Adam Grant et David Hofmann ont constaté que le lavage des mains a beau être fortement recommandé avant d'examiner chaque patient, la plupart des médecins se lavent les mains moins de deux fois moins souvent que le recommandent les directives. Et surtout, plusieurs mesures visant à réduire ce problème se sont avérées inefficaces, d'où un risque accru d'infection pour les patients. La raison de ce problème n'est pas que les médecins ont renoncé à leur engagement envers la sécurité des patients ou ne sont pas conscients du lien entre sécurité sanitaire et le lavage des mains. Le problème est qu'en entrant dans une salle d'examen, ce lien n'est pas aussi présent à l'esprit que beaucoup d'autres facteurs, comme l'aspect du patient, ce que dit l'infirmière et ce que dit le dossier.

Grant et Hofmann pensaient pouvoir remédier à cette regrettable situation en rappelant aux médecins leur engagement envers leurs patients et le lien avec l'hygiène des mains au moment de procéder à un examen. Les chercheurs placèrent des panneaux au-dessus des

distributeurs de savon et de gel dans les salles d'examen sur lesquels était écrit « L'hygiène des mains protège les patients contre les maladies ». Ces panneaux de rappel permirent d'augmenter l'utilisation du savon et du gel de 45 %.

Les médecins ont un autre souci : ils prescrivent trop d'antibiotiques. Aux États-Unis, c'est un véritable problème de santé publique qui est à l'origine de 23 000 décès par an. Comme pour le lavage des mains, plusieurs stratégies – formation, alertes électroniques et sanctions financières – avaient échoué jusqu'à ce qu'un groupe de chercheurs en médecine obtienne un formidable succès auprès des médecins de plusieurs hôpitaux de jour de Los Angeles en utilisant une approche centrée sur l'engagement. Les médecins collèrent une affiche dans leur salle d'examen pendant une période de douze semaines. Pour la moitié des médecins, l'affiche fournissait aux patients des informations standard sur les antibiotiques. Pour l'autre moitié des médecins, ces informations standard étaient complétées par une photo du médecin et une lettre signée de sa main dans laquelle il s'engageait à ne pas trop prescrire d'antibiotiques. Les prescriptions injustifiées d'antibiotiques augmentèrent de 21 % chez les médecins exposés quotidiennement aux affiches standard. Par contre, chez ceux qui étaient constamment exposés à leur engagement personnel à lutter contre ce problème, ces prescriptions injustifiées diminuèrent de 27 %.

Le rappel des engagements présente un autre atout. Il restaure l'engagement, mais semble également le renforcer en consolidant son lien avec l'image de soi. Comparés aux consommateurs qui avaient précédemment agi en faveur de l'environnement, mais à qui on n'avait pas rappelé leurs actions, ceux qui *avaient* reçu un rappel se voyaient comme des individus plus soucieux de l'environnement. Ils avaient alors plus tendance à acheter des modèles respectueux de

l'environnement, notamment dans les ampoules électriques, les serviettes en papier, les déodorants et les détergents. Demander à chacun de se souvenir de ses engagements antérieurs en faveur de l'environnement n'est donc pas seulement un bon moyen de stimuler une action cohérente. C'est aussi un moyen particulièrement efficace, car ces rappels renforcent l'image écologique que l'on a de soi[81].

Défense

« La cohérence est le spectre des petits esprits. » Cette citation, attribuée à Ralph Waldo Emerson, n'est-elle pas étrange ? Car quand on regarde autour de soi, tout semble dire que la cohérence interne est l'apanage d'un esprit rationnel et d'une grande force intellectuelle, et que son absence est la marque des esprits faibles et limités. Que pouvait donc vouloir dire ce grand penseur en assimilant la cohérence aux petits esprits ? Il faut revenir à son essai intitulé *La Confiance en soi*, d'où est extraite cette citation, pour comprendre clairement que le problème ne vient pas d'Emerson, mais de la version que l'on donne de ses propos. En réalité, il avait écrit : « La cohérence imbécile est le spectre des petits esprits. » Pour quelle raison obscure cette nuance majeure s'est-elle perdue au fil des ans et lui a-t-on donné un sens radicalement différent et, en y regardant de plus près, totalement faux ?

Nous ne devons pourtant pas négliger cette nuance qui est notre seule défense efficace contre les leviers d'influence que forme l'alliance de l'engagement et de la cohérence. Nous devons être conscients que la cohérence a beau être généralement bienvenue – voire vitale –, elle peut aussi être stupide, inflexible et à bannir. Nous devons nous méfier de cette tendance à la cohérence automatique et aveugle, car elle nous rend vulnérables aux manœuvres de ceux qui

cherchent à exploiter l'enchaînement mécanique de l'engagement et de la cohérence à des fins lucratives.

Cette cohérence automatique est utile, car elle permet la plupart du temps d'adopter sans forcer le bon comportement, mais nous ne pouvons pas décider purement et simplement de l'éliminer de nos vies. Les résultats seraient désastreux. Si, au lieu de nous conformer à nos décisions et à nos actes antérieurs, nous devions peser le pour et le contre de chacun de nos actes avant de les mettre à exécution, nous n'aurions jamais le temps d'accomplir quoi que ce soit d'important. Nous avons besoin de cette forme de cohérence mécanique, même si elle est dangereuse. La seule issue à ce dilemme est de savoir à quel moment cette cohérence risque de nous faire faire un mauvais choix. Certains signaux – plus exactement deux types de signaux – doivent nous alerter. Chacun d'eux est enregistré dans une partie de notre corps.

TÉMOIGNAGE d'une étudiante de New Delhi, en Inde

Je vous écris au sujet d'un incident lors duquel les principes de cohérence m'obligèrent à prendre une décision que je n'aurais pas prise dans des circonstances normales. J'étais allée m'acheter un petit verre de Coca dans un centre commercial.

« Un Coca, s'il vous plaît, dis-je au vendeur.

— Moyen ou grand ? » me demanda-t-il en encaissant un autre client.

« J'ai bien mangé. Je suis incapable d'avaler un grand verre de Coca », me dis-je.

« Moyen, répondis-je sans hésiter en lui tendant ma carte de paiement.

— Oh ! désolé, dit le vendeur avec l'impression d'avoir commis une véritable erreur. Je voulais dire petit ou moyen ?

— Hum, moyen », ai-je dit en suivant le principe de cohérence. En m'éloignant, mon verre à la main pour céder la place au client suivant, je réalisai que j'aurais pu commander un plus petit verre.

J'avais été prise au dépourvu, et, pour être cohérente avec ma commande précédente, j'avais répondu « Moyen » sans même réfléchir à la nouvelle information qui m'était donnée.

Une cohérence imbécile semble bel et bien être le farfadet des petits esprits !

Note de l'auteur : la lectrice semble là se voir comme un esprit pusillanime. Elle est trop sévère avec elle-même. Lorsque nous sommes pressés ou que nous ne sommes pas en mesure de réfléchir sérieusement à un choix, la cohérence mécanique prend le relais (Fennis, Janssen et Vohs, 2009).

Les signaux de l'estomac

Le premier signal est facile à reconnaître. Il se loge au creux de l'estomac lorsque nous réalisons que nous sommes piégés et obligés de nous conformer à une demande que nous *savons* ne pas vouloir exécuter. Je me suis retrouvé des centaines de fois dans cette

situation. Je me souviens en particulier d'un soir d'été, lorsque j'étais encore un jeune homme. C'était bien avant que j'écrive ce livre. Quelqu'un a sonné à ma porte, j'ai ouvert et j'ai découvert une magnifique jeune femme vêtue d'un short et d'un débardeur. J'ai ensuite remarqué qu'elle tenait un bloc-notes et qu'elle me demandait de participer à un sondage. Désireux de faire bonne impression, j'acceptai et je dois avouer que j'enjolivai mes réponses pour me montrer sous mon meilleur jour. Notre conversation se déroula ainsi :

Magnifique jeune femme (MJF) : Bonjour ! Je fais une enquête sur les loisirs des habitants de la ville. Accepteriez-vous de répondre à quelques questions ?

Cialdini (C) : Bien sûr. Entrez.

MJF : Non, merci. Je préfère rester ici. Commençons. Combien de fois par semaine allez-vous au restaurant ?

C : Je dirais trois, peut-être quatre fois par semaine. Chaque fois que je peux, en fait ; j'adore les bons restaurants.

MJF : Très bien. Et commandez-vous généralement du vin ?

C : Uniquement si c'est du vin importé.

MJF : Je vois. Et le cinéma ? Vous allez souvent au cinéma ?

C : Le *cinéma* ? J'adore les bons films. J'apprécie particulièrement les films d'auteur. Et vous ? Vous aimez aller au cinéma ?

MJF : Euh… oui, bien sûr. Mais revenons à notre enquête. Vous allez souvent au concert ?

C : Absolument. Surtout les concerts classiques, bien sûr. Mais j'aime aussi la bonne pop.

MJF : *(prenant rapidement des notes)* Très bien ! Encore une question. Allez-vous voir les compagnies de théâtre ou de ballet quand elles se produisent dans la ville ?

C : Ah, le ballet – le mouvement, la grâce, l'énergie –, j'adore ! Notez que *j'adore* le ballet. J'y vais chaque fois que j'en ai l'occasion.

MJF : Parfait. Laissez-moi reprendre mes chiffres, M. Cialdini.

C : Dr Cialdini. Mais c'est trop formel. Appelez-moi Bob.

MJF : Très bien, *Bob*. D'après les informations que vous m'avez fournies, j'ai le plaisir de vous annoncer que vous pourriez économiser jusqu'à 1 200 euros par an en adhérant à Clubamerica ! Pour une modeste cotisation, vous bénéficiez de réductions sur la plupart des activités que vous avez mentionnées. Une personne qui a une vie sociale aussi riche que vous doit avoir envie de profiter des économies considérables que notre société peut proposer sur toutes les activités que vous m'avez dit faire.

C (*fait comme un rat*) **:** Eh bien… euh… je… euh… Je suppose que oui.

Je me souviens très bien avoir senti mon estomac se serrer au moment où je balbutiai mon accord. Ce signal disait très clairement à mon cerveau, « Attention, tu es en train de te faire avoir ! » Mais je ne voyais pas d'issue. J'avais été piégé par mes propres paroles. À ce stade, refuser son offre me mettrait dans l'une de ces deux situations déplaisantes : si j'essayais de faire marche arrière en protestant que je n'étais pas vraiment celui que j'avais prétendu être, je passerais pour un menteur ; si j'essayais de refuser sans protester, je passerais pour un idiot qui ne voulait pas économiser 1 200 euros. J'ai donc acheté le forfait, même si je savais que je m'étais fait avoir. J'étais pris au piège du besoin d'être cohérent avec mes propos.

Aujourd'hui, c'est fini. À présent, j'écoute mon estomac et j'ai découvert comment agir avec ceux qui essaient d'utiliser le principe de cohérence sur moi. Je leur décris exactement ce qu'ils sont en train de faire. Cette tactique est la parfaite contre-attaque. Chaque fois que mon estomac me dit qu'il serait idiot d'accéder à une requête

uniquement pour rester cohérent avec un engagement antérieur auquel j'ai été poussé, je le dis à mon interlocuteur. Je n'essaie pas de nier l'importance de la cohérence ; je souligne simplement l'absurdité d'une cohérence imbécile. Si, en réponse, mon interlocuteur s'éloigne d'un air coupable ou perplexe, je suis satisfait. J'ai gagné, et un exploiteur a perdu.

Je pense parfois à ce qui se passerait si la magnifique jeune femme de l'époque essayait aujourd'hui de me vendre la carte d'un club de loisirs. J'ai tout imaginé. L'échange se déroulerait selon le même scénario, sauf à la fin :

MFJ : … Une personne qui a une vie sociale aussi riche que vous doit avoir envie de profiter des économies considérables que notre société peut proposer sur toutes les activités que vous m'avez dit faire.

C : Pas du tout. Je sais très bien ce qui vient de se passer. Je sais que votre histoire d'enquête n'était qu'un prétexte pour me faire dire que je sors beaucoup et que j'ai eu naturellement tendance à exagérer. Je refuse de me laisser enfermer dans un enchaînement mécanique d'engagement et de cohérence alors que je sais que c'est une erreur. Pas de mode *clic, envoi* pour moi.

MFJ : Quoi ?

C : OK, je vais le formuler autrement : (1) Il serait stupide de ma part de dépenser de l'argent pour quelque chose que je ne veux pas ; (2) Je sais de source sûre – c'est mon estomac qui me le dit – que je ne veux pas de votre carte ; et donc (3) si vous croyez encore que je vais l'acheter, vous croyez probablement aussi encore au Père Noël. Je suis sûr que quelqu'un d'aussi intelligent que vous est capable de comprendre.

MFJ (*piégé comme un magnifique jeune rat*) **:** Eh bien… euh… Je… euh… je suppose que oui.

Les signaux de notre for intérieur

L'estomac n'est pas un organe particulièrement perspicace ou subtil. Ce n'est que lorsqu'il est évident que nous sommes sur le point de nous faire arnaquer qu'il a une chance de percevoir et de transmettre ce message. Le reste du temps, lorsque le piège n'est pas flagrant, notre estomac peut passer totalement à côté. À nous alors de chercher un indice ailleurs. L'histoire de ma voisine Sara en est une bonne illustration. L'engagement qu'elle a pris envers Tim était fort puisqu'elle a abandonné ses projets de mariage. Ensuite, cet engagement ayant construit ses propres appuis, même si les raisons initiales ont disparu, Sara y reste fidèle. Elle s'est convaincue, grâce à ces nouvelles raisons, qu'elle avait fait le bon choix. Elle reste donc avec Tim. On comprend facilement pourquoi l'estomac de Sara ne ressent aucun signe. Notre estomac nous alerte quand nous pensons agir contre notre intérêt. Sara ne *pense* rien de tel. Dans son esprit, elle a fait le bon choix et reste cohérente avec ce choix.

Pourtant, sauf erreur de ma part, Sarah sait, quelque part en elle, qu'elle a commis une erreur et que sa vie actuelle est un bel exemple de cohérence imbécile. Nul ne sait où se trouve ce quelque part, mais nous lui avons donné un nom : c'est notre for intérieur. C'est, par définition, le seul endroit qui ne ment pas. C'est l'endroit où aucune de nos justifications ni aucun de nos raisonnements ne pénètre. La vérité de Sara est là, même si pour l'instant elle ne peut pas entendre clairement son signal, qui est parasité par le nouveau dispositif de soutien qu'elle a mis en place.

Si Sara s'est trompée en choisissant Tim, combien de temps tiendra-t-elle avant de s'en rendre compte – avant que son for intérieur subisse un énorme choc ? Nul ne le sait. Mais une chose *est* sûre : plus le temps passe, plus les alternatives disparaissent. Elle a intérêt à déterminer rapidement si elle est dans l'erreur.

C'est plus facile à dire qu'à faire, bien sûr. Sara doit répondre à une question extrêmement complexe : « Sachant ce que je sais maintenant, si je pouvais revenir en arrière, est-ce que je ferais le même choix ? » Le problème vient du « sachant ce que je sais maintenant ». Que sait-elle exactement de Tim ? Quelle part de ce qu'elle pense de lui est-elle le fruit d'une tentative désespérée de justifier l'engagement qu'elle a pris ? Elle prétend que depuis qu'elle a décidé de le reprendre, il est plus attentif, il s'efforce d'arrêter de boire trop et il a appris à cuisiner de délicieuses omelettes. Ayant moi-même déjà goûté ses omelettes, j'ai quelques doutes. Mais ce qui compte, c'est de savoir si elle le croit, *elle*, pas seulement dans sa tête, mais dans son for intérieur.

Il existe peut-être une petite astuce qui peut permettre à Sara de savoir si le bonheur qu'elle vit avec Tim est réel et quelle est la part de cohérence imbécile. Les recherches en psychologie nous apprennent que nous ressentons nos sentiments une fraction de seconde avant de les intellectualiser. Je suppose que le message envoyé par notre for intérieur est un sentiment pur et fondamental. Si nous nous entraînons à être à son écoute, nous devrions l'entendre juste avant que notre dispositif cognitif se mette en marche. Ainsi, si Sara se posait la question essentielle « Prendrais-je la même décision aujourd'hui ? », elle aurait tout intérêt à tendre l'oreille et à faire confiance à ce sentiment fulgurant qu'elle ressentirait en réponse à sa question. Ce serait probablement son for intérieur qui lui envoie un signal qui jaillit à l'état brut juste avant que se mettent en marche les leurres qu'elle a créés[82].

J'utilise moi-même cette méthode chaque fois que je soupçonne que je risque d'agir avec une cohérence imbécile. Un jour, je m'étais arrêté à une station-service qui affichait un prix de 2 centimes inférieur à celui des autres stations du coin. Mais au moment de faire

le plein, alors que j'avais déjà le tuyau dans la main, je remarquai que le prix affiché sur la pompe était supérieur de 2 centimes au prix affiché sur le panneau. Lorsque je le fis remarquer à un employé qui passait par là, et qui s'avérait être le propriétaire, il marmonna que les tarifs avaient changé quelques jours plus tôt et qu'il n'avait pas eu le temps de rectifier le prix sur les panneaux. Que faire ? J'avais quelques raisons de rester : « J'ai besoin d'essence », « Je suis un peu pressé », « Je crois me souvenir que ma voiture fonctionne mieux avec l'essence de cette marque ».

Je devais essayer de comprendre si ces raisons étaient authentiques ou si elles n'étaient que de simples justifications de ma décision de rester là. Je me suis donc posé la question essentielle : « Sachant ce que je sais du prix réel de l'essence ici, si je pouvais revenir en arrière, est-ce que je referais le même choix ? » Je concentrai mon attention sur le premier sentiment qui jaillit en moi. La réponse était claire et sans réserve. Je serais passé devant cette station-service sans m'arrêter. Je n'aurais même pas ralenti. Je savais maintenant que sans l'atout du prix, toutes ces autres raisons ne m'auraient pas conduit là. Elles n'étaient pas à l'origine de ma décision. C'est ma décision qui les avait créées.

Cela étant dit, je devais prendre une décision. Puisque j'étais déjà là, le tuyau à la main, ne valait-il pas mieux faire le plein que de devoir aller ailleurs pour payer le même prix ? Heureusement, le propriétaire de la station m'aida à prendre ma décision. Il s'est approché de moi et m'a demandé pourquoi je ne faisais pas le plein. Quand je lui répondis que la différence de prix me posait un problème, il grogna : « Écoutez, ce n'est pas vous qui allez me dire comment gérer ma boutique. Si vous pensez que je vous trompe, posez ce tuyau *tout de suite* et fichez le camp. » Persuadé désormais que j'avais affaire à un escroc, je fus ravi d'agir en parfaite cohérence

avec ma conviction et ses souhaits. Je lâchai le tuyau et filai vers la sortie la plus proche en roulant dessus. La cohérence fait parfois des merveilles.

Vulnérabilités particulières

Existe-t-il des profils que le besoin de cohérence avec leurs paroles et leurs actes précédents rend particulièrement vulnérables aux techniques d'engagement abordées dans ce chapitre ? Oui. Pour mieux comprendre ce qui les caractérise, observons un événement douloureux qui a frappé l'un des sportifs les plus célèbres de notre époque.

Tels que les a décrits à l'époque un article de l'Associated Press, les événements semblent déconcertants. Le 1er mars 2005, le petit-fils de Jack Nicklaus, l'un des plus grands joueurs de golf de tous les temps, se noie à l'âge de 17 mois dans un jacuzzi. Une semaine plus tard, Nicklaus, dévasté par la tragédie, renonce à toutes ses activités liées au golf, y compris les Masters, en déclarant : « Compte tenu de ce qui vient d'arriver à notre famille, ma vie va beaucoup changer. Je n'ai plus aucun projet lié au golf. » Pourtant, le jour même de cette déclaration, il fait deux grandes exceptions : il prononce un discours devant un groupe de futurs membres d'un golf de Floride et participe à un tournoi de charité organisé par son rival de toujours, Gary Player.

Qu'est-ce qui a pu convaincre Nicklaus de quitter sa famille en deuil pour participer à deux événements totalement anodins par rapport à l'événement qu'il traversait ? À cette question, sa réponse fut catégorique : « Quand on prend des engagements, il faut les respecter. » Ces événements étaient peut-être sans importance, mais l'engagement qu'il avait pris ne l'était pas, du moins pour lui. Mais pourquoi M. Nicklaus se sentait-il à ce point tenu par ses engagements ? Possédait-il certains traits de caractère qui le

poussaient vers cette cohérence acharnée ? Oui. Il en possédait même deux : il avait 65 ans et il était américain.

Âge

Ce n'est pas étonnant que les personnes particulièrement attachées à la cohésion entre leurs attitudes et leurs actions soient souvent victimes de tactiques d'influence qui s'appuient sur la cohérence. Mes collègues et moi-même avons mis au point une échelle pour mesurer la préférence d'une personne pour la cohérence. Les personnes affichant un score élevé se montraient particulièrement susceptibles d'accéder aux demandes d'un démarcheur usant soit de la technique du pied dans la porte, soit de la technique de l'amorçage. Dans une étude réalisée plus tard auprès de sujets âgés de 18 à 80 ans, nous avons constaté que cette préférence augmentait avec le nombre des années et que c'était au-delà de 50 ans que la propension à respecter ses engagements antérieurs était la plus forte.

Cet élément explique en partie que Jack Nicklaus, 65 ans, soit si attaché à honorer ses promesses, même au beau milieu d'une tragédie familiale qui aurait parfaitement justifié qu'il se désiste. Pour rester fidèle à lui-même, il devait être cohérent avec ses promesses. C'est aussi ce qui explique que les escrocs qui ciblent les populations âgées utilisent si souvent des stratégies d'engagement et de cohérence pour piéger leurs proies. C'est d'ailleurs ce que prouve une étude remarquée de l'Association des retraités américains. Inquiète du nombre croissant (et du succès affligeant) des fraudes téléphoniques dont étaient victimes ses membres de plus de 50 ans, l'association participa à une opération dont le but était de découvrir les méthodes des escrocs téléphoniques ciblant les personnes âgées. Cette opération menée dans douze États permit notamment d'enregistrer un grand nombre de conversations entre les escrocs et leurs victimes. Les chercheurs Anthony Pratkanis et Doug Shadel se livrèrent à un

examen approfondi des enregistrements. Ils découvrirent que les fraudeurs tentaient souvent d'obtenir de leur cible un petit engagement initial – ou prétendaient l'avoir obtenu – avant de lui soutirer des fonds en la tenant pour responsable. Dans les transcriptions qui suivent, vous remarquerez que l'escroc utilise le principe de cohérence pour mettre la pression sur ceux qui lui accordent une importance considérable.

« Non, nous ne nous sommes pas contentés d'en parler. Vous l'avez commandé ! Vous avez dit oui. Vous avez vraiment dit oui. »

« Vous avez signé le mois dernier. Vous ne vous en souvenez pas ? »

« Vous vous êtes engagé il y a plus de trois semaines. »

« J'ai reçu votre promesse et votre engagement la semaine dernière. »

« Vous ne pouvez pas acheter quelque chose un jour et renoncer cinq semaines plus tard. Vous ne pouvez pas. »

Individualisme

Un facteur autre que l'âge peut expliquer le fort besoin de Jack Nicklaus de rester cohérent avec ses engagements. J'y ai fait allusion plus haut : il est américain, né et élevé au cœur de l'Ohio, dans un pays célèbre pour sa dévotion au « culte de l'individu ». Les nations individualistes, comme les États-Unis et les pays d'Europe occidentale, privilégient le moi, alors que dans les sociétés plus collectivistes, c'est le groupe qui est mis en avant. Les individualistes décident de ce qu'ils doivent faire dans une situation donnée en tenant compte principalement de leur propre histoire, de leurs propres opinions et de leurs propres choix plutôt que de ceux de leurs pairs. Ce processus décisionnel les rend très vulnérables aux stratégies d'influence qui utilisent comme levier ce qu'une personne a déjà dit ou fait.

Pour vérifier cette idée, mes collègues et moi-même avons testé une version de la technique du pied dans la porte sur un groupe d'étudiants de mon université. La moitié était née aux États-Unis et l'autre moitié était originaire de pays asiatiques moins individualistes. Nous avons d'abord demandé à tous les étudiants de participer à une enquête en ligne de vingt minutes sur les « relations universitaires et sociales ». Puis, un mois plus tard, nous leur avons demandé de répondre à une enquête de quarante minutes sur le même sujet. Parmi les étudiants qui avaient tous accepté la première enquête de vingt minutes, les étudiants américains, plus individualistes, étaient deux fois plus nombreux que les étudiants asiatiques à accepter l'enquête de quarante minutes (21,6 % contre 9,9 %). Pourquoi ? Parce qu'ils avaient personnellement accepté une précédente demande similaire, et les individualistes décident de ce qu'ils doivent faire à partir de ce qu'ils ont fait personnellement. Les membres des sociétés individualistes – en particulier les plus âgés – doivent donc se méfier des techniques d'influence qui commencent par leur demander un petit geste. Ces petits gestes prudents peuvent les conduire à faire de grands sauts dans le vide[83].

POUR RÉSUMER

- Les psychologues savent depuis longtemps que la plupart des individus désirent avoir des paroles, des croyances, des attitudes et des actes qui sont et qui paraissent cohérents. Cette tendance a trois causes. Premièrement, une bonne cohérence personnelle est une qualité très appréciée dans la société. Deuxièmement, outre sa bonne image publique, une conduite cohérente est un atout au quotidien. Troisièmement, cette tendance à la cohérence constitue un formidable raccourci face à la complexité de l'existence moderne. En restant cohérents avec nos précédentes décisions, nous limitons le besoin d'assimiler toutes les informations pertinentes dans des situations similaires. Il suffit de se rappeler notre décision précédente et d'adopter une réaction cohérente.
- En matière de consentement, l'engagement initial est la clé. Après avoir pris un engagement (c'est-à-dire avoir agi ou pris une position), les individus sont plus disposés à accepter des demandes conformes à l'engagement précédent. Les professionnels de la persuasion essaient souvent d'inciter leurs interlocuteurs à prendre une première décision cohérente avec un comportement qu'ils leur demanderont plus tard. Tous les engagements n'ont toutefois pas la même efficacité sur les actions futures. Ils sont plus efficaces lorsqu'ils sont actifs, publics, qu'ils demandent des efforts et que la motivation vient de l'intérieur (qu'ils sont volontaires), car chacun de ces éléments modifie l'image que l'on a de soi. Et s'ils le font, c'est que chacun nous informe sur ce que nous devons vraiment croire.
- Les décisions d'engagement, même les mauvaises, ont tendance à s'autoalimenter. Elles « construisent leurs propres appuis ». En d'autres termes, les personnes trouvent souvent de nouvelles raisons et de nouvelles justifications pour confirmer la sagesse des engagements qu'elles ont déjà pris. C'est ainsi que certains engagements persistent longtemps après que la situation qui les a provoqués a changé. Ce phénomène explique l'efficacité de certaines techniques de persuasion trompeuses, comme la « technique de l'amorçage ».
- Les techniques qui s'appuient sur l'engagement présentent un autre avantage : le simple rappel d'un engagement antérieur peut lui redonner sa capacité à dicter un comportement, même dans des situations nouvelles. Les rappels ne se contentent pas de réactiver l'engagement, ils l'intensifient en renforçant l'image de soi qui y est associée.
- Pour comprendre et résister à l'influence abusive des pressions de cohérence sur nos décisions de consentement, nous devons écouter les signaux en provenance de deux endroits en nous : notre estomac et notre for intérieur. Les signaux de l'estomac se manifestent lorsque nous réalisons que des pressions d'engagement et de cohérence nous poussent à accéder à des demandes auxquelles nous savons ne pas vouloir céder. Dans ces circonstances, il est préférable d'expliquer

au demandeur qu'un tel consentement constituerait une forme de cohérence imbécile dans laquelle nous préférons ne pas nous engager. Les signaux de notre for intérieur sont différents. Il est préférable de les réserver aux moments où nous nous demandons si notre engagement initial était une erreur. Dans ce cas, nous devons nous poser une question essentielle : « Sachant ce que je sais, si je pouvais revenir en arrière, est-ce que je prendrais le même engagement ? » Le premier sentiment qui jaillit spontanément en nous à ce moment-là constitue un élément de réponse. Les techniques d'engagement et de cohérence sont particulièrement efficaces sur les membres des sociétés individualistes, en particulier chez les plus de 50 ans, qui ont donc tout intérêt à se montrer prudents.

Chapitre 8

Unité

Le « nous » est un moi partagé

« Si nous n'avons pas la paix, c'est parce que nous
avons oublié que nous appartenons
les uns aux autres. »
Mère Teresa

Beaucoup d'entre nous ont déjà eu un colocataire dont les engagements personnels nous ont laissés sans voix, nous ont déroutés et nous ont instruits sur l'étendue des capacités humaines. Mais probablement aucun n'a laissé une empreinte aussi indélébile que l'ancien colocataire de l'anthropologue Ronald Cohen. Un soir, au détour d'une conversation, cet homme qui avait été gardien dans un camp de concentration nazi décrivit un événement tellement frappant que ni lui ni, plus tard, Cohen ne purent l'oublier. Encore marqué des années plus tard par ce récit, Cohen en tira un article scientifique.

Dans les camps de concentration nazis, lorsqu'un seul prisonnier enfreignait le règlement, il était fréquent que tous les détenus soient alignés et qu'un garde longe les rangs en comptant jusqu'à dix, s'arrête et abatte le dixième prisonnier, puis recommence avec les

suivants. Son colocataire raconta qu'un gardien à qui l'on avait confié cette tâche s'en acquittait comme à son habitude lorsque, sans explication, il sortit du cadre : arrivé devant un dixième prisonnier apparemment malchanceux, il leva un sourcil, fit un quart de tour, puis exécuta le onzième.

Je révélerai plus tard la raison de ce pas de côté qui bouleversa la vie du gardien. Mais pour mieux comprendre la raison de ce geste, examinons le principe profondément ancré de l'influence sociale qui lui donne toute sa force.

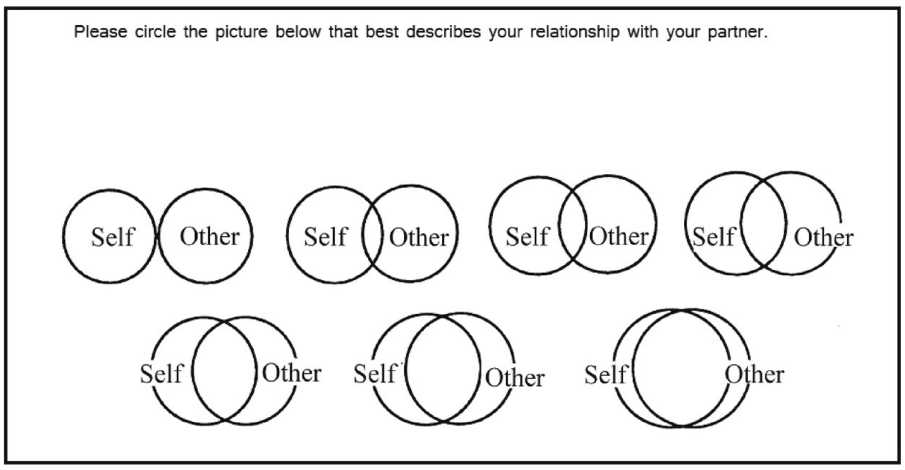
Unité

Nous faisons tous automatiquement et constamment la différence entre ceux à qui s'applique le pronom « nous » et les autres. En matière d'influence, les implications sont grandes, car elle s'exerce plus facilement au sein de nos tribus. À ceux que nous englobons dans le « nous », nous accordons plus d'approbation, de confiance, d'aide, d'affection, de coopération, de soutien émotionnel et de pardon. Nous les jugeons même plus créatifs, plus moraux et plus humains. Au sein du groupe, le favoritisme semble avoir un impact considérable sur l'action humaine, mais il obéit aussi à un instinct primitif, puisqu'il apparaît chez d'autres primates et chez les enfants dès leur plus jeune âge. On retrouve là le principe du *Clic, envoi*[84].

L'influence sociale s'organise donc souvent autour du « nous ». Pourtant, une question centrale demeure : comment définir au mieux ce type de relations ? La réponse exige une distinction subtile, mais essentielle. Le « nous » ne signifie pas « Cette personne est comme nous ». Il signifie : « Cette personne est *des* nôtres. » La règle de l'*unité* peut donc être formulée ainsi : *les* êtres humains *sont enclins à dire oui à quelqu'un qu'ils considèrent comme l'un des leurs.* L'unité n'est pas une question de simples similitudes (bien que celles-ci puissent

également fonctionner, *via* le principe de sympathie). C'est une question d'identités, d'identités partagées, de catégories tribales que les individus utilisent pour se définir et définir leurs groupes, comme la race, l'ethnie, la nationalité et la famille, ainsi que les affiliations politiques et religieuses. Par exemple, je peux avoir beaucoup plus de goûts et de préférences en commun avec un collègue de travail qu'avec un frère ou une sœur, mais je sais sans le moindre doute lequel des deux je considère comme faisant partie *de* moi et lequel est simplement *comme* moi. L'une des principales caractéristiques de ces catégories est que leurs membres ont tendance à sentir qu'ils ne « font qu'un », qu'ils fusionnent les uns avec les autres. Au sein de ces catégories, la conduite de l'un influence l'estime de soi des autres. En d'autres termes, le « nous » est le moi partagé.

Dans le « nous », il est donc souvent difficile de faire correctement la distinction entre ses propres traits de caractère et ceux des autres. C'est le fruit d'une confusion entre le soi et l'autre. Les neuroscientifiques proposent une explication : imaginer *le moi* ou un *autre proche* sollicite les mêmes circuits cérébraux. Cette similitude peut produire une « stimulation neuronale croisée ». Se concentrer sur l'un active simultanément l'autre et brouille les identités. Bien avant que les neurosciences nous en apportent les preuves, ce sentiment de fusion entre le moi et l'autre a intéressé les sciences sociales. Les chercheurs interrogèrent des personnes et leur demandèrent à quel point, selon elles, leur identité se superposait à celle d'une autre personne en particulier (voir, par exemple, la figure 8.1). Une fois en possession de ces données, ils voulurent comprendre quels facteurs renforçaient le sentiment d'identité partagée et comment ils opéraient[85].



Entourez la figure qui décrit le mieux votre relation avec votre partenaire
Moi
L'autre

Superposition des cercles, superposition du moi

Depuis sa publication, en 1992, les scientifiques utilisent l'échelle d'inclusion de l'autre dans le soi pour comprendre quels facteurs favorisent le sentiment de « ne faire qu'un » avec l'autre.

Le nombre et la diversité des contextes et des situations dans lesquels le « nous » influe sur les réactions humaines sont impressionnants. Pourtant, trois constantes se dégagent. Premièrement, les membres des groupes basés sur le « nous » placent les résultats et le bien-être des autres membres au-dessus de ceux des non-membres, et de loin. Par exemple, les membres de groupes de travail concurrents (composés chacun de deux humains et de deux robots) affichaient une attitude plus positive envers leurs propres coéquipiers, mais aussi envers les robots de leur propre équipe, qu'envers les robots – et les humains – de l'équipe concurrente ! Deuxièmement, les membres inclus dans le « nous » ont tendance à s'appuyer sur les préférences et les actions des autres membres pour guider les leurs. C'est ce qui assure la solidarité au sein du groupe. Et troisièmement, ces pulsions partisanes sont devenues, au fil de l'évolution, des moyens d'avantager nos groupes « nous » et

finalement nous-mêmes. Après avoir examiné des décennies de travaux scientifiques sur le sujet, un groupe de chercheurs a conclu non seulement que le tribalisme était universel, mais aussi que « le tribalisme était dans la nature humaine ». Il suffit d'observer nos grands contextes sociaux pour comprendre à quel point ce préjugé est omniprésent et puissant, souvent en mode *clic, envoi*[86].

Entreprise

Vente

Vous souvenez-vous, au chapitre 3, de l'incroyable succès commercial de Joe Girard, l'homme que le *Livre Guinness des records* sacra « plus grand vendeur d'automobiles de tous les temps » pour avoir vendu plus de cinq voitures et camions par jour ouvré pendant douze années consécutives ? Comment faisait-il ? Il était sympathique (il aimait vraiment ses clients), il leur montrait qu'il les aimait en leur envoyant régulièrement des cartes disant « Je vous aime bien », il s'assurait que le service était rapide et courtois lorsqu'ils venaient faire l'entretien de leur voiture et il leur proposait toujours un prix juste. Plus récemment, des reportages ont révélé que Joe avait été détrôné par un vendeur de voitures de Dearborn, dans le Michigan, nommé Ali Reda, dont les résultats annuels dépassaient ceux des meilleures années de Joe. Dans les interviews, M. Reda explique appliquer à la lettre les conseils de Joe Girard. Mais si Ali se contente d'imiter Joe, comment a-t-il réussi à surpasser le maître ? Il doit ajouter un ingrédient secret et différenciateur. C'est bien ce qu'il fait, mais ce n'est pas du tout un secret. Il joue tout simplement à fond la carte du « nous » ethnique.

Figure 8.2. Ali ravi
Ali Reda est un pilier de la communauté arabe de Dearborn, Michigan, à laquelle il vend un nombre record de véhicules.

Dearborn est une ville d'environ 100 000 habitants qui compte la plus grande population d'Américains ou d'habitants d'origine arabe des États-Unis. M. Reda, lui-même arabo-américain, s'emploie à être un membre actif et visible de cette communauté arabe très unie, notamment en lui vendant des véhicules en masse. Un grand pourcentage de ses clients viennent le voir parce qu'ils savent qu'il est l'un d'entre eux et qu'ils lui font confiance. En matière de « nous » ethnique, Ali Reda a totalement surpassé Joe Girard. Le nom de naissance de Joe était Girardi, preuve de ses origines siciliennes et de son refus du « nous » aux yeux de la plupart de ses clients. Il explique qu'il avait dû changer de nom parce qu'à l'époque certains clients ne voulaient pas faire affaire avec un « métèque[87] ».

Finance

Si l'identité ethnique commune peut expliquer en partie qu'Ali Reda, tout en appliquant à la lettre les méthodes de Joe Girard, ait pu le

surpasser, elle peut sans doute aussi expliquer un autre mystère : celui de la pyramide de Ponzi orchestrée par Bernard Madoff, qui est sans aucun doute la plus grande escroquerie financière de notre époque. Les analystes ont surtout commenté l'ampleur de cette fraude – sa taille (plus de 15 milliards de dollars) et sa durée (elle est passée inaperçue pendant des décennies) –, mais c'est un autre de ses éléments remarquables qui m'ont impressionné, à savoir le niveau de connaissance financière de beaucoup de ses victimes. Parmi la liste de ceux qui se sont fait piéger par Madoff, on trouve d'éminents économistes, des gestionnaires de fonds prestigieux et de grands chefs d'entreprise. Les profits qu'il leur faisait miroiter étaient si extravagants que la méfiance aurait dû rapidement l'emporter. Avec Madoff, le renard était plus malin que les poules, mais il a aussi su duper ses congénères. Mais comment ?

Il est rare que les grands événements de la vie n'aient qu'une seule cause. Ils sont presque toujours le fruit d'une combinaison de facteurs. L'affaire Madoff ne déroge pas à la règle. La longue carrière de Madoff à Wall Street, la complexité du mécanisme des produits dérivés qu'il prétendait employer, et le cercle soi-disant restreint des investisseurs qu'il « autorisait » à rejoindre son fonds ont tous contribué à cette affaire. Mais il faut y ajouter un autre élément : l'identité partagée. Madoff était juif, tout comme la majorité de ses victimes, souvent recrutées par les lieutenants de Madoff, eux aussi juifs. En outre, les nouvelles recrues connaissaient et appartenaient à la même ethnie que les anciennes recrues, qui apportaient la preuve sociale qu'un investissement avec Madoff était un choix judicieux.

Bien entendu, les escroqueries de cette ampleur ne se limitent pas à un groupe ethnique ou religieux. Appelées « fraudes par affinités », leur principe est toujours le même : les membres d'un groupe s'attaquent à d'autres membres du groupe – les baptistes aux

baptistes, les Latinos aux Latinos, les Arméniens aux Arméniens. Charles Ponzi, qui donna son nom à la tristement célèbre pyramide de Ponzi créée par Madoff, était un immigrant italien aux États-Unis. Il dépouilla d'autres immigrants italiens de plusieurs millions de dollars entre 1919 et 1920. *Clic, envoi.*

Les choix financiers basés sur le « nous » ne se limitent pas aux décisions d'investissement. Dans les sociétés américaines de conseil financier, les malversations commises par un conseiller ont deux fois plus de chances d'être copiées par un autre conseiller si les deux appartiennent à la même ethnie. En Chine, il est plus fréquent qu'un contrôleur de gestion fasse de fausses déclarations financières en faveur d'une société s'il est originaire de la même ville que le P-DG. Une étude réalisée dans une grande banque indienne a révélé que les responsables des prêts ont approuvé plus de demandes de prêt et ont accordé des conditions plus favorables aux demandeurs de la même religion qu'eux. Le favoritisme semble d'ailleurs fonctionner dans les deux sens : un prêt qui reposait sur une affinité religieuse enregistrait une augmentation significative des remboursements. Autre exemple de favoritisme intragroupe : lors d'un problème de service dans un restaurant de Hong Kong, les clients étaient moins enclins à blâmer un serveur qui portait le même nom de famille qu'eux.

La dimension internationale de ces études ne suffit pas à prouver la portée interculturelle des effets de l'appartenance au groupe, mais prenons un dernier exemple. Au Ghana, les chauffeurs de taxi et leurs passagers négocient généralement le prix d'une course avant qu'elle débute. Lorsque tous deux soutiennent le même parti politique, le chauffeur accepte de baisser le prix de la course, mais avec un détail intrigant. La baisse de prix n'intervient que dans les semaines qui précèdent et qui suivent les élections, au moment où l'appartenance des électeurs à un parti politique compte le plus. Ce

phénomène illustre un aspect important de la réaction du groupe « nous », qui est renforcée par des indices ou des circonstances qui rappellent l'identité du groupe. Ainsi, l'unité (ou tout autre principe d'influence) n'exerce pas son attrait comme un banal aimant possédant une force d'attraction puissante et constante. Elle fonctionne plutôt comme un puissant électroaimant dont l'attraction varie selon l'intensité du courant qui l'alimente à un instant T.

Prenez l'exemple de la Pologne, un pays à majorité catholique. Des chercheurs déposèrent à plusieurs endroits d'une ville des lettres qui semblaient avoir été égarées et dont le destinataire portait un nom polonais (probablement catholique) ou un nom arabe (probablement musulman). Les Polonais qui trouvaient les lettres étaient plus enclins à les déposer dans une boîte aux lettres si le nom du destinataire était Maciej Strzelczyk que Mohammed Abdullah – en particulier à l'approche de la fête *religieuse* de Noël. Ces résultats ne peuvent pas s'expliquer par l'aura de bienveillance qui entoure Noël. L'envoi des lettres adressées à Maciej augmentait de 12 % à l'approche des fêtes, mais l'envoi des lettres à Mohammed diminuait de 30 %. La bienveillance était donc unilatérale et dirigée vers un groupe religieux[88].

Politique

Il existe une nouvelle catégorie de mensonges à mi-chemin entre les petits mensonges conçus pour épargner les sentiments d'autrui (« Non, vraiment, cette tenue/cette coiffure/ce piercing nasal te va bien ») et les gros mensonges destinés à nuire (« Si tu vas à ton rendez-vous avec mon ex-petit ami avec ça, il va adorer »). Les mensonges altruistes possèdent des éléments essentiels des deux précédents. Ils sont destinés tout à la fois à protéger et à nuire aux autres, mais ceux qui sont là pour protéger et ceux qui sont là pour nuire diffèrent par l'inclusion du « nous ». Ce sont des mensonges

délibérés, généralement dirigés contre un groupe extérieur et proférés par les membres d'un groupe pour protéger la réputation de leur groupe. Au sein de ces groupes à l'identité fusionnelle, l'unité l'emporte sur la vérité. Autrement dit, les membres considèrent que la tromperie qui renforce le « nous » est *moralement* supérieure à la vérité qui affaiblit leur groupe.

Les partis politiques affichent une forme délétère de ce problème. Comme l'a conclu un observateur : « Ce type de mensonge [à des fins politiques] semble prospérer dans un climat de colère, de ressentiment et d'hyperpolarisation. L'identification au parti est si forte que la critique du parti est vécue comme une menace pour soi et déclenche une foule de mécanismes psychologiques défensifs. » Cela vous dit quelque chose ? En plus d'approuver les mensonges qui soutiennent et protègent son parti, cette fervente identification au parti active d'autres mécanismes de défense. Les personnes qui ont une identité « fusionnelle » avec leur parti politique se disent plus disposées à cacher des preuves d'une malversation commise par un membre du parti. Devant les preuves des actions politiques en faveur du bien-être de leur ville, les fervents partisans se persuadaient que leur parti était à l'origine des contributions les plus importantes. Lorsqu'on leur demande de classer les patients souffrant de maladies rénales inscrits sur une liste d'attente par ordre de mérite pour obtenir le prochain traitement disponible, les gens choisissent ceux du même bord politique qu'eux.

Non seulement ils favorisent les membres de leur parti politique, mais ils les croient davantage, même dans des circonstances déroutantes. Dans une étude réalisée en ligne, on a montré à des participants des formes qu'on leur a demandé de classer en fonction d'une série de critères. Mieux ils les classaient, plus leurs gains augmentaient. Pour décider de la meilleure façon de classer une

forme, les participants pouvaient choisir d'écouter ce qu'un autre participant, dont ils connaissaient les sympathies politiques, avait répondu.

Beaucoup ont choisi de voir et d'utiliser la réponse d'un participant du même bord politique, même si ses résultats avaient été relativement médiocres. Imaginez ! Les participants étaient plus disposés à demander le jugement d'un allié politique sur une tâche, même si (a) la tâche n'avait aucun rapport avec la politique, (b) l'allié était moins compétent dans le domaine en question, et donc (c) ils risquaient de perdre de l'argent ! D'une manière générale, ces résultats s'inscrivent dans la lignée des nouvelles données qui suggèrent que les sympathisants d'un parti politique fondent beaucoup de leurs décisions moins sur l'idéologie que sur la *loyauté*, née du sentiment d'appartenance au « nous[89] ».

Sports

Pleinement conscients de cette tendance qui pousse naturellement les individus à favoriser leur groupe d'appartenance, les organisateurs de compétitions sportives ont compris depuis des siècles la nécessité de faire intervenir des évaluateurs indépendants (arbitres, juges-arbitres et autres) pour faire respecter les règles et déclarer les gagnants en toute impartialité. Mais comment être sûr de leur objectivité ? Après tout, si « le tribalisme est dans la nature humaine », peut-on raisonnablement croire en leur impartialité ? Ce que nous savons du favoritisme intragroupe a de quoi nous laisser sceptiques. D'autant que la science nous apporte la preuve que nous avons des raisons de l'être.

En football, dans les matchs internationaux, les joueurs originaires du même pays que l'arbitre bénéficient de 10 % de décisions favorables en plus – un favoritisme que l'on retrouve aussi bien chez les arbitres très qualifiés que chez leurs homologues moins

expérimentés. En base-ball, dans les matchs de la Major League, la probabilité qu'un lancer soit accordé dépend aussi de la similitude raciale entre l'arbitre et le lanceur. En basket-ball, lors des matchs de la NBA, les arbitres prononcent moins de fautes contre les joueurs de leur propre race. Cette tendance est si marquée que, selon les chercheurs, « la probabilité de gagner dépend sensiblement de la composition raciale de l'équipe d'arbitrage d'un match ». Le penchant pour le « nous » corrompt même le jugement de ceux qui sont spécialement sélectionnés et formés à bannir ce penchant. Pour comprendre pourquoi, il faut admettre que les arbitres sportifs sont soumis aux mêmes forces que les supporters, tristement célèbres pour leur partialité.

Comme l'a dit le grand écrivain Isaac Asimov à propos de nos réactions aux concours que nous regardons : « Toutes choses égales par ailleurs, on soutient son propre sexe, sa propre culture, sa propre localité… et ce que l'on veut prouver, c'est que l'*on* est meilleur que l'autre. Celui [ou celle] que vous soutenez *vous* représente ; et quand il [ou elle] gagne, *vous* gagnez. » Vue sous cet angle, la passion intense des supporters se comprend. Le sport n'est pas une distraction légère que l'on apprécie pour son style et sa beauté. C'est le moi qui est en jeu, ce qui explique que les spectateurs aiment tant leurs équipes et soient surtout si reconnaissants envers ceux qui la font gagner. C'est aussi ce qui explique que ces mêmes spectateurs soient souvent féroces avec les joueurs, les entraîneurs et les arbitres impliqués dans les échecs sportifs.

L'une de mes anecdotes préférées illustre parfaitement ce point. De retour chez lui dans les Balkans après la Seconde Guerre mondiale, un soldat cessa purement et simplement de parler. Les examens médicaux ne trouvaient aucune cause physique. Il n'y avait ni blessure, ni lésion cérébrale, ni déficience vocale. Le soldat était

capable de lire, d'écrire, de comprendre une conversation et de suivre des ordres. Mais il ne parlait pas, ni à ses médecins, ni à ses amis, ni même à sa famille, qui l'implorait.

Ses médecins, impuissants, le transférèrent dans une autre ville et le placèrent dans un hôpital pour anciens combattants, où il resta pendant trente ans, sans jamais sortir du silence qu'il s'était imposé, enfermé dans un isolement social total. Jusqu'au jour où il entendit à la radio du service la retransmission d'un match de football entre sa ville natale et sa rivale de toujours. Lorsqu'à un moment décisif du match l'arbitre siffla une faute contre son équipe, l'ancien combattant muet bondit de sa chaise, fixa la radio et prononça ses premiers mots depuis plus de trois décennies : « Espèce de crétin ! Tu veux leur faire *cadeau* du match ? » Après quoi il retourna à sa chaise et à un silence qu'il ne brisa plus jamais.

Cette histoire nous enseigne deux grandes leçons. La première concerne la puissance du phénomène. Le désir de l'ancien combattant de voir son équipe gagner était si fort qu'il le fit sortir d'un mode de vie solidement ancré. La seconde en dit long sur la nature du lien qui unit le sport et les supporters et qui lui donne son caractère fondamental : c'est une affaire personnelle. Le football réveilla le fragment d'identité que possédait encore cet homme ravagé par la guerre. Son ego avait beau se trouver affaibli par trente ans de silence dans une chambre d'hôpital, il s'impliqua dans le match. Pourquoi ? Parce qu'il se sentirait personnellement diminué par une défaite de son équipe, et personnellement valorisé par une victoire de son équipe. Comment ? Par le simple lien du lieu de naissance par lequel *il* est attaché, enveloppé et lié à la victoire ou à l'échec imminent.

Et voici un dernier exemple sportif de partialité irrationnelle de groupe – un exemple personnel cette fois-ci. J'ai grandi dans le

Wisconsin, un État dont l'équipe de football américain locale a toujours été les Green Bay Packers. Il n'y a pas si longtemps, en lisant un article sur les équipes de la NFL préférées des célébrités, j'ai appris que, comme moi, les artistes Justin Timberlake et Lil Wayne étaient de fervents supporters des Packers. J'ai tout de suite eu une meilleure opinion de leur musique. Et surtout, je leur ai souhaité encore plus de succès. L'ancien combattant silencieux de la guerre et moi sommes très différents (personne n'a jamais eu à me supplier de parler), mais en matière de favoritisme intragroupe aveugle, nous sommes semblables. Impossible de le nier. *Clic, envoi*[90].

Relations personnelles

Relations amoureuses

Toute relation amoureuse connaît des désaccords et des sources de conflit qui, s'ils sont laissés tels quels, alimentent la discorde et la défiance tout en nuisant à la santé psychologique et physique des deux partenaires. Existe-t-il une technique d'influence particulièrement efficace qu'un partenaire peut utiliser pour persuader l'autre de changer et limiter ainsi les désaccords ? Oui, il en existe une. Et elle est facile à mettre en œuvre. Dans une étude, des chercheurs demandèrent à des couples qui étaient ensemble depuis vingt et un mois en moyenne de discuter d'un problème relationnel récurrent et d'essayer de le résoudre. Deux éléments importants émergèrent des échanges qui suivirent. Premièrement, l'un des partenaires tentait invariablement de persuader l'autre et de le rallier à sa position. Deuxièmement, son approche prenait l'une ou l'autre des trois formes suivantes, avec des résultats radicalement différents.

La première, l'approche *coercitive*, s'appuyait sur des commentaires dévalorisants et des menaces du type « Tu ferais mieux de changer ou tu vas le regretter » ; non seulement ce type d'attaque ne réussissait

pas, mais il produisait l'effet inverse et éloignait encore plus son destinataire de la position recherchée. Une deuxième approche, l'approche *logique/factuelle*, affirmait la supériorité rationnelle de la position du persuadeur avec des déclarations du type « Si tu voulais bien réfléchir, tu verrais que j'ai raison » ; dans ce cas, les destinataires rejetaient simplement les requêtes et ne changeaient pas du tout. Enfin, une troisième approche, la *mise en évidence de la relation*, visait à faire simplement prendre conscience de l'identité fusionnelle des individus et du couple qu'ils formaient. Pour persuader, les interlocuteurs mentionnaient les sentiments partagés et le temps passé ensemble ou utilisaient simplement les pronoms « nous », « notre » et « nos » dans des déclarations du type « Tu sais, nous sommes ensemble depuis longtemps et nous nous aimons ; j'apprécierais que tu fasses ceci pour moi ». Ils furent les seuls à obtenir le changement qu'ils souhaitaient. Une question se pose : pourquoi terminer par la demande apparemment égoïste de « faire ceci pour moi » – plutôt que par la demande collective de « faire ceci pour nous » ? Je crois que la réponse est évidente. Après avoir mis en lumière la nature unificatrice de la relation, la nuance était inutile.

Outre l'efficacité démontrée de cette approche, deux autres de ses qualités méritent d'être notées. Premièrement, son fonctionnement est une forme de sophisme. Dire « Tu sais, nous sommes ensemble depuis un certain temps maintenant et nous nous aimons » n'établit en rien la validité logique ou empirique de la position du communicant. Cela offre plutôt une tout autre raison de changer. Et cette raison, c'est la loyauté envers la relation.

La seconde qualité remarquable de cette approche est qu'elle n'apporte rien de nouveau. En général, les deux parties savent bien qu'elles ont une relation. Mais cette information lourde d'implications peut facilement échapper à notre conscience lorsque

d'autres considérations se disputent le même espace. Comme son nom l'indique, l'approche de la mise en évidence de la relation ne fait qu'augmenter la conscience du lien. Cette base de changement rejoint ma vision récente d'une grande partie de la recherche sur l'influence sociale. L'élément le plus susceptible de guider les décisions comportementales d'une personne n'est pas l'aspect le plus puissant ou le plus instructif de la situation ; c'est plutôt celui qui occupe la première place dans la conscience au moment de la décision[91].

Amitiés proches

Le « nous » peut naître dans des formes de liens personnels forts autres que les relations amoureuses, comme les amitiés. L'activité physique des individus a par exemple beaucoup plus de chances de ressembler à celle de leurs amis qu'à celle d'autres de leurs connaissances, comme leurs collègues de travail.

EBox

Aujourd'hui, les groupes d'amis qui se réunissent fréquemment en ligne créent tout un sous-ensemble d'activités de commerce électronique appelé « f-commerce ». Selon Awareness, un fournisseur de logiciels de réseaux sociaux qui conseille les grandes marques, les bénéfices du f-commerce en ligne peuvent être importants. Voici ce qu'a dit Awareness des efforts de deux entreprises traditionnelles dans le f-commerce, Macy's et Levi's : « Le *Fashion Director* de Macy's permet aux utilisateurs de créer une tenue, puis de recueillir les avis et les votes de leurs amis sur l'achat de cette tenue. Grâce à son *Fashion Director*, Macy's a réussi à doubler le nombre de ses "fans" sur Facebook, qui est passé à 1,8 million, et à augmenter ses ventes de 30 % pendant la période de lancement. Le *Friends Store* de Levi's crée des magasins personnalisés composés d'articles que vos amis aiment. Le *Store* a attiré plus de 30 000 fans lors de son lancement et a permis à Levi's d'augmenter sa présence sur les réseaux sociaux à plus de 9 millions de fans. Le *Friends Store* affiche une augmentation du chiffre d'affaires de 15 % et du panier moyen de 50 %. »

Note de l'auteur : je suis particulièrement impressionné par les résultats du *Friends Store* de Levi's. Son influence ne vient pas d'amis qui disent aimer les styles que les

membres du *Store* ont choisis, mais de la connaissance des goûts stylistiques *actuels* des amis, ce qui dope ensuite les achats.

Il faut savoir que plus l'amitié (et le sentiment d'unité qui l'accompagne) est forte, plus l'influence des comportements de nos amis sur les nôtres est forte. Dans le cadre d'une vaste expérience électorale menée auprès de soixante et un millions d'électeurs, un message Facebook incitant à voter avait plus de succès s'il incluait des photos d'amis Facebook qui avaient déjà voté, surtout si l'une des photos était celle d'un ami *proche*.

Le sentiment d'unité est encore plus fort entre les *meilleurs* amis qu'entre les amis proches. Des mentions spéciales telles que « Nous sommes BFF » (Best Friends Forever, ou « meilleurs amis pour toujours ») traduisent la force du lien. Une étude sur les habitudes de consommation d'alcool des étudiants a montré que la consommation hebdomadaire d'un étudiant, la fréquence de consommation et les problèmes liés à l'alcool étaient proches de ceux de leur meilleur(e) ami(e[92]).

Animaux de compagnie

Nous bâillons tous, souvent de sommeil ou d'ennui. Mais il existe une autre cause psychologiquement plus intéressante au regard du processus d'influence : le bâillement contagieux, qui se produit quand quelqu'un a bâillé. Nous connaissons maintenant l'effet des sentiments d'unité sur les réactions humaines. La fréquence des bâillements contagieux est directement liée au degré d'attachement personnel entre le premier et le second bâilleur. Le bâillement contagieux se propage, par ordre de probabilité, d'abord dans la famille, puis chez les amis, les connaissances, et enfin les inconnus. Le même phénomène se produit chez d'autres espèces (chimpanzés, babouins, bonobos et loups), chez qui le bâillement de l'un provoque surtout des bâillements chez ses proches ou son entourage.

Nous savons que les bâillements contagieux se produisent entre membres d'une même espèce et, surtout, entre membres d'unités de cette espèce basées sur le « nous ». Ce type d'influence fonctionne-t-il entre les espèces ? Une étude qui nous vient du Japon nous apprend que oui, et les preuves sont pour le moins stupéfiantes. Les espèces concernées sont les humains d'un côté, et les chiens (souvent qualifiés d'ailleurs de « meilleurs amis de l'homme ») de l'autre. Le « nous » transforme souvent le lien d'amitié en lien de parenté. Il est fréquent, par exemple, d'entendre des personnes inclure leur chien dans la *famille* et prononcer des phrases telles que « Je suis père/mère de trois enfants et d'un terrier écossais ».

L'étude porta sur vingt-cinq chiens, qui furent tous soumis aux mêmes tests. Pendant cinq minutes, chaque chien vit le chercheur ou son maître bâiller plusieurs fois. Ses réactions furent enregistrées pour tenter de comptabiliser le nombre de bâillements pertinents. Les résultats sont clairs : il y eut des bâillements contagieux entre espèces, mais uniquement entre les chiens et leurs maîtres. Là encore, nous constatons que les efforts d'influence sont beaucoup plus fructueux au sein d'unités basées sur le « nous » et que les limites de ces unités peuvent être considérablement élargies – en l'occurrence, à des membres d'une autre espèce[93] [94].

Les spécialistes du comportement ont déployé beaucoup d'efforts pour déterminer l'ampleur et la profondeur de l'impact du principe d'unité sur les réactions humaines. Au cours de ce processus, ils ont découvert deux grandes catégories de facteurs qui instaurent un sentiment d'unité : ceux qui impliquent des moyens d'appartenance commune et ceux qui impliquent des moyens d'action commune.

L'enchaînement des bâillements

Entre les animaux domestiques et leurs maîtres, les bâillements sont contagieux. À ce jour, les chercheurs n'ont examiné que la transmission du maître à l'animal. Je ne suis pas joueur, mais je suis prêt à parier que c'est vrai dans les deux sens.

Unité 1 : appartenance commune

Parenté

D'un point de vue génétique, appartenir à la même famille – à la même lignée – est la forme ultime d'unité entre soi et l'autre. La biologie évolutive montre que les individus cherchent moins à assurer leur propre survie que la survie de ceux qui ont les mêmes gènes qu'eux. L'intérêt personnel peut donc être extérieur à soi et inclure celles et ceux qui partagent le même patrimoine génétique que vous. C'est ce qui explique que les individus soient particulièrement disposés à aider des parents génétiquement proches, notamment dans le cadre de décisions de survie, comme le don d'un rein, le sauvetage d'une personne dans un immeuble en feu ou l'interposition pour faire cesser un combat au couteau. Les recherches en imagerie cérébrale ont permis d'identifier une cause.

Elles ont montré qu'aider un membre de sa famille stimule très fortement des centres d'autorécompense du cerveau. C'est presque comme si, en aidant sa famille, on s'aidait soi-même. Et c'est vrai aussi chez les adolescents !

TÉMOIGNAGE d'une infirmière de Sydney, en Australie, pendant la pandémie de Covid-19

Récemment, je suis entrée dans un magasin pour acheter des produits de première nécessité et j'ai utilisé le gel désinfectant pour les mains proposé par le vigile, mais j'ai remarqué qu'un employé de la pharmacie refusait le gel en entrant dans le magasin. Ce n'est pas un cas isolé. J'ai vu beaucoup d'autres cas de personnes irresponsables dans des magasins, notamment par rapport aux règles de distanciation physique.

J'ai téléphoné à la directrice du magasin. Elle m'a dit qu'elle ne pouvait rien faire, mais qu'elle soulèverait la question. Aucun changement notable ne se produisit. J'ai donc contacté le député de la circonscription. J'ai laissé le message téléphonique suivant : « Imaginez, Monsieur le Député, que votre grand-mère ou votre femme tombe malade alors que de bonnes mesures de prévention des infections auraient pu l'éviter. Merci de faire passer le message pour que tout le monde visualise la situation. »

Deux jours plus tard, j'ai reçu un appel téléphonique et un e-mail du député. Il avait contacté le ministère de la Santé, le ministre de la Santé et les P-DG de deux grandes enseignes nationales de la grande distribution en utilisant mon scénario. En parcourant les informations, j'ai découvert que les enseignes imposaient soudain de nouvelles règles en matière de désinfection des mains et de distanciation physique. Les articles encourageaient les gens à contacter le député qui avait fait pression pour ce changement.

Je pense avoir été à l'origine de ce changement. Et peu importe que le député s'en soit attribué le mérite.

Note de l'auteur : il est difficile de savoir quels facteurs ont conduit aux changements que l'infirmière a observés, mais je soupçonne que l'un d'entre eux a été la référence émouvante aux membres de la famille dans le scénario qu'elle a utilisé avec le député et qu'elle lui a recommandé d'utiliser lui-même dans ses efforts d'influence.

(Cette lectrice a tenu à rester anonyme. Son nom n'apparaît donc pas dans la liste des personnes qui ont apporté leur témoignage que vous trouverez dans la préface de ce livre.)

Au regard de l'évolution, tout avantage donné aux membres de la famille doit être encouragé, même le plus mineur. C'est ce que confirme la technique d'influence la plus efficace que j'aie jamais employée au cours de ma carrière. Un jour, j'ai voulu comparer l'attitude des étudiants et celle de leurs parents sur toute une série de sujets en leur demandant de remplir le même long questionnaire. Ce fut facile pour les étudiants. Je leur donnai ce questionnaire comme exercice dans l'un de mes cours de psychologie. Le problème le plus difficile fut de trouver un moyen d'obtenir la participation de leurs parents. Je n'avais pas d'argent à offrir et je savais que les taux de participation des adultes dans ce type d'enquête sont ridicules – souvent inférieurs à 20 %. Un collègue a suggéré de jouer la carte de la parenté en offrant 1 point supplémentaire sur le prochain devoir (un parmi plusieurs) de chaque étudiant dont le parent répondrait au questionnaire.

L'effet fut stupéfiant. Sur les 163 étudiants qui envoyèrent le questionnaire à un parent, 159 d'entre eux (97 %) le renvoyèrent complété dans la semaine qui suivit – pour 1 point, sur un devoir, dans un cours, dans un semestre, pour l'un de leurs enfants. Je n'ai jamais rien vu de tel. Mais si j'en crois mon expérience personnelle depuis, je pense maintenant que j'aurais pu obtenir des résultats encore meilleurs en demandant à mes étudiants d'envoyer un questionnaire à un grand-parent. Sur les 163 envoyés, j'en aurais reçu 162 en une semaine. Le questionnaire manquant aurait

probablement été celui d'un grand-père hospitalisé après avoir été victime d'un arrêt cardiaque alors qu'il courait à la boîte aux lettres. *Clic, envoi…* par la poste.

J'ai pu me faire une idée du favoritisme des grands-parents en lisant le récit du journaliste satirique Joel Stein essayant de persuader sa grand-mère de voter pour un candidat à la présidentielle – ce qu'elle refusait de faire au départ. Au milieu de son long monologue, il lui apparut clairement que ses arguments ne convainquaient pas « Mama Ann ». Elle lui affirma toutefois qu'elle suivrait ses consignes de vote. Lorsque Stein, perplexe, lui demanda pourquoi, elle expliqua que c'était parce que son *petit-fils* le lui demandait.

La famille d'abord

La primauté des liens familiaux ne se manifeste pas seulement dans les actes des aînés envers leurs enfants. Elle opère également dans le sens inverse. Lors de la remise du prix de la meilleure actrice dans une série comique (*Veep*), lors de la cérémonie des Emmy Awards 2016, Julia Louis-Dreyfus dédia sa statuette à son père, récemment décédé, dans un hommage saisissant à l'importance de ce lien : « Je suis si heureuse qu'il ait aimé *Veep*, car son opinion comptait vraiment. »

Mais des personnes sans aucun lien génétique particulier avec nous pourraient-elles utiliser le pouvoir de la parenté pour s'attirer

nos faveurs ? Il est possible d'utiliser le langage et les images pour prendre conscience du concept de parenté. Par exemple, les groupes qui instaurent le sentiment du « nous » parmi leurs membres se caractérisent par l'utilisation d'images et d'étiquettes familiales – telles que « frères », « sororité », « aïeux », « patrie », « ancêtres », « héritage », « patrimoine » et autres – qui donnent envie de sacrifier ses propres intérêts au bien-être du groupe. Les êtres humains étant des créatures symboliques, une équipe internationale de chercheurs a constaté que ces « familles fictives » produisaient des niveaux de sacrifice personnel normalement associés à des clans étroitement liés. Deux études ont montré que le fait de rappeler aux Espagnols la nature familiale de leurs liens nationaux conduisit ceux qui se sentaient « fusionnels » avec leurs concitoyens à être immédiatement et considérablement plus disposés à se battre et à mourir pour l'Espagne[95].

Et maintenant, posons-nous la même question à propos d'une personne extérieure à nos groupes existants. Un communicant isolé, sans lien génétique, pourrait-il exploiter le pouvoir d'attraction de la parenté pour obtenir notre assentiment ? Lorsque je donne une conférence dans une société d'investissement, je demande parfois : « Qui est, selon vous, le plus grand investisseur de notre époque ? » La réponse est toujours unanime : « Warren Buffett. » Depuis que Buffett et son associé Charlie Munger ont repris Berkshire Hathaway, en 1965, l'action de la société d'investissement a atteint des niveaux vertigineux.

Il y a plusieurs années, on m'a offert des actions Berkshire Hathaway. Ce cadeau n'a cessé de me rapporter, et pas seulement de l'argent. Il m'a en effet permis d'observer les méthodes de Buffett et Munger en matière d'investissement stratégique, un domaine que je connais peu, et de communication stratégique, un domaine que je

connais un peu. Je dois dire que j'ai été impressionné par la somme de compétences que j'ai observée. L'ironie du sort a voulu que Berkshire Hathaway a connu une telle réussite financière qu'un problème de communication s'est posé : comment rassurer les actionnaires actuels et potentiels que l'entreprise maintiendrait son niveau de réussite ? Sans cette confiance, les actionnaires pourraient vouloir vendre leurs actions et les acheteurs potentiels pourraient préférer des actions d'autres sociétés.

Ne vous y trompez pas : l'excellent modèle économique et les nombreuses économies d'échelle de Berkshire Hathaway sont autant d'arguments convaincants pour rassurer sur sa valeur future. Mais avoir des arguments convaincants ne signifie pas être convaincant. Buffett sait se montrer convaincant dans les rapports annuels de la société, lorsqu'il mélange honnêteté, humilité et humour. Mais en ce mois de février 2015, il fallait marquer les esprits. La lettre envoyée aux actionnaires pour le cinquantième anniversaire de la société devait être l'occasion de résumer l'évolution des résultats de l'entreprise et de réaffirmer la vitalité de Berkshire Hathaway dans les années à venir.

Ce cinquantième anniversaire soulevait une question qui planait déjà depuis un certain temps, mais réapparaissait dans les commentaires en ligne : Buffett et Munger n'étaient plus de la première jeunesse, et si l'un ou l'autre n'était plus à la tête de la société, les perspectives d'avenir et le cours de son action pourraient s'effondrer. Je me souviens avoir lu ce commentaire et en avoir été troublé. La valeur de mon action, qui avait plus que quadruplé sous la direction de Buffett et Munger, se maintiendrait-elle si l'un ou l'autre partait en raison de son grand âge ? Était-ce le moment de vendre et de prendre mes bénéfices avant qu'ils partent en fumée ?

Dans sa lettre, Buffett aborda la question sans détour dans la partie intitulée « Les cinquante prochaines années de Berkshire ». Il y parlait des conséquences positives et futures du solide modèle économique de Berkshire Hathaway, de la santé financière presque sans précédent et de l'identification de la « bonne personne » qui prendra la relève le moment venu. Ce qui me frappa le plus, moi qui étudie le phénomène de la persuasion, c'est la façon dont Buffett entama cette partie si importante. Fidèle à ses habitudes, il commença par rétablir sa crédibilité en parlant sans ambages d'une faiblesse potentielle : « Et maintenant, regardons l'avenir. Mais sachez que si j'avais essayé, il y a cinquante ans, de prédire ce qui allait se passer, certaines de mes prédictions auraient été très loin de la vérité. » Puis il fit quelque chose que je ne l'avais jamais vu ou entendu faire devant une assemblée. Il ajouta : « Cela étant dit, je vais vous dire ce que je dirais aujourd'hui à ma famille si elle m'interrogeait sur l'avenir de Berkshire. »

Et il poursuivit par une construction minutieuse des arguments en faveur des prévisions de santé économique de Berkshire Hathaway – le solide modèle d'entreprise, la santé financière, le choix scrupuleux du futur P-DG. Ses arguments étaient convaincants, mais il a fait quelque chose qui me les a rendus encore plus convaincants. Il a affirmé qu'il allait me conseiller comme il le ferait pour un membre de sa famille. Sachant tout ce que je savais sur l'homme, je l'ai cru et je n'ai jamais envisagé sérieusement de vendre mes actions Berkshire Hathaway. Dans le film *Jerry Maguire*, il y a une scène mémorable où le personnage principal, joué par Tom Cruise, fait irruption dans une pièce, salue les personnes présentes (dont sa femme, Dorothy, jouée par Renee Zellweger) et se lance dans un long monologue dans lequel il énumère les raisons pour lesquelles elle devrait revenir vivre avec lui. Tout à coup, Dorothy le regarde et l'interrompt en

prononçant cette simple phrase : « Ton “bonsoir” avait amplement suffi. » Dans la lettre de Buffett, son *famille* avait suffi à me convaincre.

Il est intéressant de constater que parmi le flot de réactions favorables à cette lettre du cinquantième anniversaire (entre « Warren Buffett vient d'écrire sa meilleure lettre annuelle » et « Vous seriez fou de ne pas investir dans Berkshire Hathaway »), personne n'a relevé le contexte familial dans lequel Buffett avait si habilement placé ses arguments. Je ne peux pas dire que je fus surpris. Le monde pragmatique et factuel de l'investissement financier a un défaut : il se concentre sur la valeur du message. Et bien sûr, la *valeur* (des arguments) peut être le message. Mais, en même temps, une communication efficace peut prendre d'autres dimensions qui peuvent devenir le message central. Le gourou de la communication Marshall McLuhan nous a appris que le *médium* (le mode de transmission du message) était le message. Le principe de la preuve sociale nous a appris que la *multitude* pouvait être le message. Le principe de l'autorité nous a appris que le *messager* pouvait être le message. Et maintenant, le concept d'unité nous a appris que la *fusion* (des identités) pouvait être le message. On peut donc se demander quels autres éléments d'une situation, au-delà de la parenté directe, se prêtent à la fusion perçue des identités.

Et surtout, combien de ces éléments sont imputables à des indices de plus grande parenté ? Nul ne peut regarder à l'intérieur d'une autre personne et déterminer le pourcentage de gènes en commun. La prudence impose donc de se fier à certains aspects instantanément détectables et associés au patrimoine génétique – les plus évidents étant les ressemblances physiques. L'attrait de la ressemblance conduit les individus à se regrouper (a) en groupes d'amitié, (b) en fraternités universitaires, et même (c) en équipes de base-ball avec des personnes qui leur ressemblent. Au sein des familles, on aide

davantage ceux qui nous ressemblent. En dehors de la cellule familiale, on utilise la ressemblance faciale pour évaluer (avec assez de précision) son degré de parenté génétique avec des inconnus. On peut toutefois se laisser abuser. La photographie d'une personne dont le visage a été retouché numériquement pour nous ressembler nous inspire davantage confiance. Si ce visage plus ressemblant est celui d'un candidat à une élection, les intentions de vote augmentent[96].

Outre la comparaison physique, nous nous appuyons sur la similitude d'attitude pour évaluer la parenté génétique et, par conséquent, former des groupes d'appartenance et décider qui aider. Mais toutes les attitudes ne se valent pas. Les attitudes religieuses et politiques fondamentales sur des questions telles que le comportement sexuel et l'idéologie libérale/conservatrice semblent avoir plus de poids sur les identités de groupe. L'explication vient peut-être d'une autre raison fondée sur la parenté : ce type d'attitudes est très souvent transmis par l'hérédité. Il incarne le « nous » génétique et résiste obstinément au changement, peut-être parce que les individus refusent davantage de changer sur des points qui, selon eux, les définissent[97].

Lieu

Il existe un dernier indice, généralement fiable, d'une plus grande similitude génétique. Il a moins à voir avec la similitude physique qu'avec la proximité physique. Il s'agit de la perception d'être *du* même endroit qu'un autre. L'impact sur le comportement humain peut être saisissant. Pour en parler, je ne vois pas de meilleure façon que de résoudre certaines énigmes du comportement humain qui sont apparues au cours de l'une des périodes les plus sombres de notre histoire – la Shoah. Commençons par notre plus petit lieu de vie, puis élargissons le spectre.

Foyer

Les êtres humains comme les animaux considèrent celles et ceux qui sont présents dans leur foyer pendant leur enfance comme des parents. Cet indice de parenté est parfois trompeur, mais il est normalement exact, car les personnes qui vivent dans une même maison sont généralement membres de la même famille. Plus la durée de la cohabitation est longue, plus son effet sur le sens de la famille et par conséquent sur la volonté de se sacrifier les uns pour les autres est important. Il existe toutefois un facteur connexe qui produit les mêmes effets sans qu'il soit nécessaire de passer beaucoup de temps ensemble. Lorsque les enfants observent leurs parents répondre aux besoins d'une autre personne à la maison, ils éprouvent un sentiment d'ordre familial et sont plus disposés à donner à cette autre personne. Les enfants qui voient leurs parents ouvrir leur porte à toutes sortes de personnes différentes devraient donc être plus enclins, une fois adultes, à aider les inconnus. Pour eux, le « nous » devrait dépasser le cercle de leur famille immédiate ou élargie et s'appliquer également à la famille humaine tout entière.

Comment cette idée peut-elle aider à résoudre l'un des grands mystères de l'Holocauste ? L'histoire retient le nom des deux Justes les plus célèbres de l'époque : Raoul Wallenberg, le courageux Suédois dont les efforts incessants finirent par lui coûter la vie, et Oskar Schindler, l'industriel allemand dont la « liste » permit de sauver 1 100 Juifs. Pourtant, l'une des opérations de sauvetage des Juifs les plus efficaces pendant l'Holocauste est aujourd'hui encore relativement méconnue.

Tout commence un jour de l'été 1940. À l'aube, 200 Juifs polonais se rassemblent devant le consulat japonais en Lituanie pour demander de l'aide afin d'échapper à l'avancée des nazis en Europe de l'Est. Le choix de s'adresser à des fonctionnaires japonais reste une énigme. À l'époque, les gouvernements de l'Allemagne nazie et

du Japon impérial entretenaient des liens étroits et partageaient des intérêts communs. Pourquoi ces Juifs, cibles honnies du Troisième Reich, s'en remettraient-ils à l'un des alliés d'Hitler ? Quelle aide pouvaient-ils attendre du Japon ?

Avant que le Japon tisse des liens stratégiques étroits avec l'Allemagne hitlérienne à la fin des années 1930, le pays avait ouvert ses portes aux Juifs déplacés, profitant ainsi des ressources financières et des sympathies politiques que la communauté juive internationale pouvait lui apporter en retour. Au Japon, certains milieux restant très attachés à cette politique, le gouvernement n'avait jamais révoqué complètement sa politique d'octroi de visas de voyage aux Juifs européens. D'où cette situation paradoxale : au cours des années d'avant-guerre, à l'heure où la plupart des pays du monde (les États-Unis compris) tournaient le dos aux victimes désespérées de la Solution finale, le Japon – allié d'Hitler – leur offrait un refuge en les autorisant à s'installer dans les colonies juives contrôlées par les Japonais à Shanghai, en Chine, et dans la ville de Kobe, au Japon.

En juillet 1940, lorsque 200 Juifs se massent devant la porte du consulat japonais en Lituanie, ils savent que l'homme derrière cette porte constitue leur meilleure et peut-être leur dernière chance de survie. Cet homme s'appelle Chiune Sugihara et rien ne le dispose à devenir celui par lequel viendra leur salut. Diplomate en milieu de carrière, il a été nommé consul général du Japon en Lituanie après des années de bons et loyaux services. Ses références ont facilité son ascension dans le corps diplomatique : son père est un haut fonctionnaire et il vient d'une famille de samouraïs. Nourrissant de grands desseins, il a appris le russe dans l'espoir de devenir un jour ambassadeur du Japon à Moscou. Comme son homologue plus connu, Oskar Schindler, M. Sugihara est un grand amateur de jeux, de musique et de fêtes. À première vue, rien ne laissait présager que

ce grand diplomate hédoniste et ambitieux risquerait sa carrière, sa réputation et son avenir pour tenter de sauver ces inconnus qui le tirent d'un sommeil profond à 5 h 15 du matin. C'est pourtant ce qu'il fait – pleinement conscient des risques qu'il fait courir à lui-même et à sa famille.

Sugihara écoute la foule massée devant son portail, entend sa détresse et demande à Tokyo la permission de délivrer des visas de voyage. Le Japon a beau avoir conservé certaines mesures indulgentes en matière de visas et d'installation des Juifs, les supérieurs de Sugihara au ministère des Affaires étrangères craignent que cela nuise aux relations diplomatiques du Japon avec Hitler. Sa demande est donc rejetée, tout comme ses deuxième et troisième requêtes, plus pressantes. C'est à ce moment de sa vie – il a alors 40 ans et ne montre aucun signe de déloyauté ou de désobéissance – que ce fonctionnaire jouisseur et ambitieux fait ce que nul ne pouvait imaginer. Il se met à rédiger les documents de voyage nécessaires, au mépris total des ordres clairs et répétés.

Ce choix brisa sa carrière. Un mois plus tard, il est rétrogradé de son poste de consul général à un poste subalterne en dehors de la Lituanie, où il perd toute son indépendance. Finalement, il est expulsé du ministère des Affaires étrangères pour insubordination. Après la guerre, il tombe dans le déshonneur et gagne sa vie en vendant des ampoules électriques. Mais dans les semaines précédant la fermeture du consulat en Lituanie, il resta fidèle à sa décision, recevant les candidats du matin au soir et rédigeant les documents nécessaires à leur fuite. Même après la fermeture du consulat et après avoir été installé dans un hôtel, il continua de délivrer des visas. Amaigri et épuisé par la tension, cette même tension qui avait empêché sa femme d'allaiter leur enfant, il poursuivit sans relâche. Sur le quai du train qui devait l'emmener loin de là, et même une fois

dans le train, il continua de rédiger et de remettre de précieux sésames, sauvant ainsi des milliers d'innocents. Et enfin, lorsque le train s'ébranla, l'arrachant à sa tâche, il s'inclina très bas et s'excusa auprès de ceux qu'il avait dû abandonner, les suppliant de le pardonner de ne pas avoir pu les aider.

Sugihara et sa famille : intérieur/extérieur

Après avoir rédigé des milliers de visas de voyage pour les Juifs dans son bureau consulaire (en haut), Chiune Sugihara fut rétrogradé à des postes subalternes dans l'Europe nazie. En Tchécoslovaquie (en bas), il photographia sa famille (sa femme, son fils et sa belle-sœur) à l'entrée d'un parc devant un panneau interdisant l'accès aux Juifs. La photo a-t-elle été prise là par hasard ou dans un geste délibéré d'ironie amère ? Un indice : cherchez la main droite de la belle-sœur.

La décision de Sugihara d'aider des milliers de Juifs à fuir vers Shanghai n'est probablement pas imputable à un seul facteur. En temps normal, de multiples forces agissent et interagissent pour susciter ce genre d'extraordinaire bienveillance. Mais dans le cas de Sugihara, un facteur *familial* ressort. Son père, fonctionnaire des impôts, avait été envoyé en Corée, où il avait ouvert une auberge et installé sa famille. Sugihara se souvenait avoir été profondément marqué par la volonté de ses parents d'accueillir toutes sortes de clients. Ils leur offraient le gîte et le couvert dans la maison familiale et allaient jusqu'à leur ouvrir leur salle de bains et à laver leurs vêtements, même si certains étaient trop pauvres pour payer. Ce sens élargi de la famille né du souci de ses parents d'accueillir toutes sortes de personnes dans leur maison explique en partie les efforts déployés plus tard par Sugihara pour aider des milliers de Juifs d'Europe. Comme il le déclara dans une interview quarante-cinq ans après les événements, la nationalité et la religion des Juifs n'avaient pas d'importance. Ce qui comptait, c'était qu'ils étaient membres, comme lui, de la grande famille humaine. Son expérience peut donner des idées aux parents qui souhaitent que leurs enfants développent une nature charitable : mettez-les en contact à la maison avec des personnes d'origines très diverses et traitez-les comme des membres de votre famille et non comme des invités.

La légendaire mère Teresa racontait souvent une histoire similaire sur son enfance. Pour les parents, les implications étaient les mêmes. Mère Teresa a grandi en Serbie dans une famille riche qui plongea dans la pauvreté à la mort de son père. Elle a vu sa mère, Drabna, nourrir, habiller, raccommoder, laver et héberger tous les démunis. En rentrant de l'école, ses frères et sœurs et elle trouvaient souvent des inconnus attablés en train de manger le peu de nourriture de la famille. Lorsqu'elle demandait ce qu'ils faisaient là, sa mère

répondait : « Ce sont nos frères » – une autre façon de dire qu'ils sont « des nôtres[98] ».

Ville

Les êtres humains descendent de petits groupes stables d'individus génétiquement liés. Mais nous avons également développé une tendance à favoriser et à écouter les personnes qui, en dehors du foyer, vivent à proximité de nous. Cette tendance porte même un nom – le « localisme ». Son énorme influence s'étend du voisinage à la région. Deux incidents qui se sont produits pendant la Shoah nous en offrent une illustration saisissante.

Le premier nous permet de résoudre le mystère sur lequel nous avons ouvert ce chapitre, dans lequel un gardien de camp nazi qui exécutait un prisonnier tous les dix prisonniers dans une rangée se détourna sans explication d'un dixième prisonnier et abattit le onzième. Plusieurs raisons pourraient expliquer son geste. Peut-être, dans le passé, le prisonnier épargné lui avait-il rendu service ou s'était-il distingué par sa grande force, sa grande intelligence ou sa bonne santé, autant de présages d'une grande productivité. Mais lorsqu'un autre garde lui demanda des explications, il était clair qu'aucune de ces considérations pratiques n'expliquait son choix. Il s'agissait plutôt d'une terrible forme de localisme : il avait reconnu l'homme, qui était originaire de sa ville natale.

Dans son article scientifique, l'anthropologue Ronald Cohen décrivit un aspect incongru : « Alors qu'il exécutait consciencieusement un meurtre de masse, le gardien fit preuve de clémence et de compassion envers un membre précis du groupe victime. » Cohen n'approfondit pas la question, mais il est important d'identifier le facteur suffisamment puissant pour transformer un exécuteur perpétrant froidement un meurtre de masse en un

exécuteur capable de « clémence et compassion ». C'est la communauté de lieu.

Au cours de la même période de l'histoire, ce même facteur unificateur a eu un résultat radicalement différent. Un phénomène peu étudié, mais digne d'intérêt, se dégage des nombreux récits de personnes ayant sauvé des Juifs à l'époque de la Shoah. Dans la grande majorité des cas, ces Justes qui ont choisi d'héberger, de nourrir et de cacher les victimes de la persécution nazie ne cherchaient pas spontanément à leur porter secours. D'ailleurs, ce ne sont pas les victimes elles-mêmes qui demandaient leur aide. Au contraire, la demande venait le plus souvent d'un parent ou d'un voisin qui les sollicitait au nom d'une personne ou d'une famille persécutée. Finalement, ces bienfaiteurs ne disaient pas tant oui aux inconnus en difficulté qu'à leurs propres parents et voisins.

Bien sûr, on ne peut pas dire qu'aucun d'eux n'a agi avant tout par compassion pour les victimes. Après avoir accueilli un premier réfugié, le Français André Trocmé persuada d'autres habitants de sa petite ville de Chambon d'aider, de recueillir, de cacher et de faire passer clandestinement des milliers de Juifs pendant l'Occupation. Ce qui est intéressant dans l'histoire extraordinaire de Trocmé, ce n'est pas qu'il ait recueilli un premier réfugié, mais qu'il se soit occupé de tous ceux qui ont suivi. Il commença par demander l'aide de ceux qui auraient eu du mal à lui dire non, ses proches et ses voisins, puis il les poussa à faire de même auprès de leurs proches et de leurs voisins. Cette stratégie d'exploitation des *unités existantes* a non seulement fait de lui un héros plein de compassion, mais explique aussi son incroyable succès.

D'autres exemples d'exploitation des « unités existantes » au sein d'une région ont eux aussi rencontré un grand succès. Au cours de la campagne présidentielle américaine de 2008, lorsque des études

montrèrent que certains types de contacts personnels directs avec les électeurs pouvaient faire basculer l'élection, les stratèges d'Obama investirent des sommes sans précédent dans l'installation de plus de 700 antennes locales essentiellement concentrées dans les fameux *swing States*. La principale mission des employés et des bénévoles n'était pas de convaincre les citoyens des environs de l'aptitude de Barack Obama à exercer ses fonctions, mais de s'assurer que ceux qui étaient susceptibles d'être favorables à sa candidature s'inscrivent sur les listes électorales et votent le jour du scrutin. Pour atteindre cet objectif, les volontaires furent chargés d'arpenter le terrain et de faire du porte-à-porte au sein de leur propre communauté. Le but était de multiplier les contacts entre voisins et donc d'exercer une plus grande influence. L'analyse ultérieure des effets de cette stratégie de démarchage local montra qu'elle avait bien fonctionné. Elle avait permis à Obama de remporter l'élection dans trois États très disputés (Floride, Indiana et Caroline du Nord) et, selon l'auteur de l'analyse, de transformer un vote incertain en succès électoral[99].

Région

Être originaire de la même région géographique peut aussi donner le sentiment d'appartenance au « nous » et avoir des effets étonnants. Partout dans le monde, les championnats sportifs suscitent des sentiments de fierté personnelle chez les habitants de la région d'où vient une équipe. C'est comme si les *habitants* avaient gagné. Aux États-Unis, les recherches viennent confirmer ce point de vue général : les citoyens acceptent plus souvent de participer à un sondage s'il émane d'une université de leur État d'origine ; les acheteurs sur Amazon sont plus susceptibles de suivre la recommandation d'un critique qui vit dans le même État ; les gens surévaluent largement le rôle de leur État d'origine dans l'histoire des États-Unis ; les lecteurs d'un reportage sur un accident militaire

en Afghanistan sont devenus plus hostiles à la guerre dans ce pays lorsqu'ils ont appris que le soldat décédé venait de leur propre État ; et pendant la guerre de Sécession, lorsque des fantassins venaient de la même région, ils étaient moins susceptibles de déserter, restant fidèles à leurs camarades dans des unités « plus unies ». Des supporters aux soldats, nous voyons l'impact considérable des identités régionales sur la réaction du « nous ». Mais c'est un autre événement en apparence déconcertant de la Shoah qui fournit l'exemple le plus instructif.

À leur arrivée sur le territoire japonais, les milliers de Juifs sauvés par les visas de Chiune Sugihara vinrent gonfler les rangs d'un immense contingent de réfugiés juifs concentrés dans la ville japonaise de Kobe et dans la ville chinoise de Shanghai, alors sous contrôle japonais. Après l'attaque de Pearl Harbor, en 1941, les réfugiés furent interdits d'entrée ou de sortie de ces villes, et la sécurité de la communauté juive ne fut plus assurée. Le Japon était devenu un allié à part entière d'Adolf Hitler. Le pays devait se montrer solidaire de son allié antisémite. En janvier 1942, après la conférence de Wannsee, où fut élaboré le projet d'anéantissement de la communauté juive internationale, les responsables nazis commencèrent à faire pression sur Tokyo pour que la solution finale instaurée par les forces de l'Axe soit étendue aux Juifs du Japon. À l'issue de la conférence, des propositions de camps de la mort, d'expériences médicales et de noyades massives en mer furent transmises à Tokyo. Pourtant, malgré les risques qu'un refus faisait peser sur ses relations avec Hitler, le gouvernement japonais résista à ces pressions jusqu'à la fin de la guerre. Pourquoi ?

La réponse pourrait bien être liée à une série d'événements qui s'étaient déroulés plusieurs mois auparavant. Les nazis avaient envoyé à Tokyo le colonel de la Gestapo Josef Meisinger, surnommé « le

Boucher de Varsovie » après avoir ordonné l'exécution de 16 000 Polonais. Dès son arrivée, en avril 1941, Meisinger commença à faire pression pour instaurer une politique de persécution envers les Juifs – une politique à laquelle Meisinger déclara être heureux de participer. Incertains de la réponse à donner et désireux d'entendre toutes les parties, des haut gradés du gouvernement militaire japonais demandèrent à la communauté des réfugiés juifs d'envoyer deux représentants à une réunion qui déterminerait leur avenir. Les représentants choisis étaient tous deux des responsables religieux respectés, mais pas pour la même raison. L'un, le rabbin Moses Shatzkes, était un érudit. C'était l'un des plus grands connaisseurs du Talmud dans l'Europe d'avant-guerre. L'autre, le rabbin Shimon Kalisch, plus âgé, était connu pour sa remarquable capacité à comprendre les mécanismes humains fondamentaux. C'était une sorte de psychologue social.

Après être entrés dans la salle de réunion, les deux hommes et leurs traducteurs se retrouvèrent face à un tribunal composé de membres du haut commandement japonais. Ces hommes tenaient entre leurs mains la survie de leur communauté. Ils leur posèrent sans attendre deux questions fatidiques : pourquoi nos alliés les nazis vous détestent-ils autant ? Et pourquoi devrions-nous prendre votre parti ? Le rabbin Shatzkes, l'érudit, conscient de la complexité des questions historiques, religieuses et économiques en jeu, ne put répondre. Par contre, la connaissance que le rabbin Kalisch avait de la nature humaine lui permit de donner la réponse la plus convaincante et la plus impressionnante que j'ai entendue en plus de trente ans d'étude des ressorts de la persuasion : « Parce que, dit-il calmement, nous sommes des Asiatiques, *comme vous.* »

La réponse était brève, mais pertinente. Elle fit passer l'identité de groupe des officiers japonais d'une alliance temporaire en temps de

guerre à une communauté régionale – le tout en rappelant la revendication *raciale* des nazis selon laquelle la « race supérieure » aryenne était génétiquement différente et par nature supérieure à celle des peuples d'Asie. D'un seul coup, c'étaient les Juifs qui se trouvaient dans le camp des Japonais et les nazis qui (de leurs propres dires) ne l'étaient pas. La réponse du vieux rabbin eut un effet puissant sur les officiers japonais. Après un long silence, ils se concertèrent et annoncèrent une suspension d'audience. À leur retour, le plus haut gradé se leva et prononça les paroles rassurantes que les rabbins avaient espéré apporter à leur communauté : « Retournez auprès des vôtres. Dites-leur… que nous assurerons leur sécurité et leur paix. Vous n'avez rien à craindre sur le territoire japonais. » Et ce fut bel et bien le cas[100].

Il ne fait aucun doute que les pouvoirs unificateurs de la famille et du lieu peuvent être exploités par un communicant compétent, comme en témoigne l'efficacité des paroles de Warren Buffett et du rabbin Kalisch. Mais il existe un autre type d'effet unificateur à la disposition de ceux qui recherchent à accroître leur influence. Il ne dépend pas de l'*appartenance* à la même lignée ou à la même zone géographique, mais de l'*action* commune synchrone ou collaborative.

Des rabbins au Japon

Tout au long de la Seconde Guerre mondiale, les Japonais résistèrent à la pression exercée par les nazis pour les convaincre de persécuter les Juifs dans les territoires sous contrôle japonais. C'est peut-être grâce à l'un de ces deux rabbins (photographiés ici avec leurs traducteurs le jour d'une réunion décisive), qui choisit d'inclure son peuple dans le sentiment d'appartenance au « nous » des fonctionnaires japonais et d'en exclure précisément les nazis.

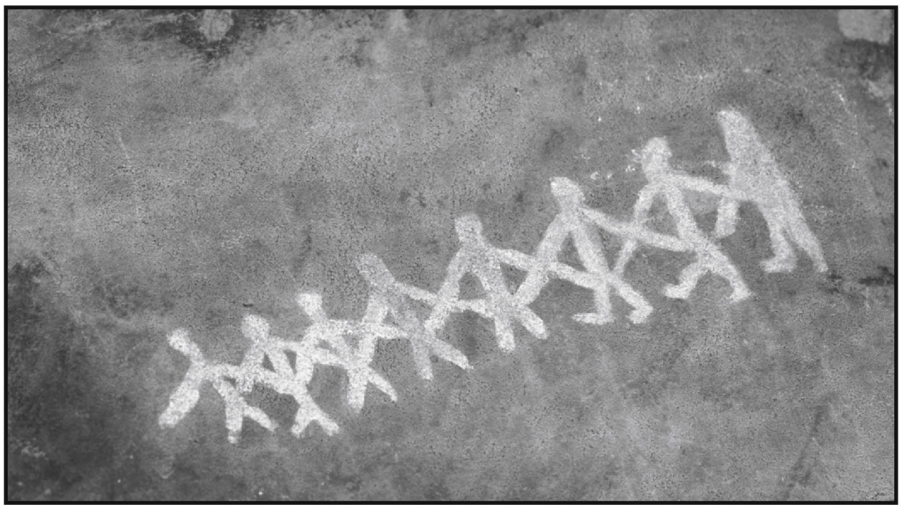
Unité 2 : action commune

Ma collègue la professeure Wilhelmina Wosinska éprouve des sentiments mitigés à l'évocation de son enfance dans la Pologne sous contrôle soviétique des années 1950 et 1960. Aux pénuries constantes de produits de première nécessité s'ajoutaient des privations de libertés personnelles de toutes sortes, notamment en matière d'expression, de vie privée, d'information, d'opinion et de mouvement. Pourtant, tout était mis en œuvre pour que ses camarades de classe et elle les jugent positives – voire nécessaires à l'établissement d'un ordre social juste et équitable. Ces *a priori* positifs

étaient régulièrement affichés et alimentés par des célébrations au cours desquelles les participants chantaient et défilaient ensemble en agitant des drapeaux à l'unisson. Les effets, se souvient-elle, étaient impressionnants : stimulation du corps, exaltation des émotions et validation psychologique. Elle ne s'est jamais sentie aussi portée par l'idée du « Tous pour un, un pour tous » qu'au cours de ces événements chorégraphiés et organisés au millimètre. Chaque fois que j'ai entendu la professeure Wosinska parler de ces activités, c'était dans le cadre d'une présentation sobre et académique (sur la psychologie collective). Malgré le contexte universitaire, chaque fois qu'elle décrivait sa participation, sa voix enflait, le sang affluait à son visage et ses yeux se mettaient à briller. Ce type d'expériences a quelque chose d'indélébile et de viscéral qui les place au cœur de la condition humaine.

Les archives archéologiques et anthropologiques sont claires sur ce point : toutes les sociétés humaines ont mis au point des modes d'expression commune ou coordonnée, que ce soient des chants, des marches, des rituels, des hymnes, des prières et des danses. Et elles le font depuis la préhistoire. On trouve par exemple souvent des représentations extraordinaires de danse collective dans les peintures rupestres du Néolithique. Les sciences du comportement nous fournissent une explication claire de ces phénomènes. Lorsque les gens agissent avec unité, ils deviennent *unis*. Le sentiment de solidarité collective qui en résulte sert les intérêts des sociétés, produisant des degrés de loyauté et d'abnégation normalement associés à des unités familiales beaucoup plus petites. Les sociétés humaines, même les sociétés anciennes, ont mis au point des « techniques » de cohésion de groupe permettant d'obtenir une réaction coordonnée. Les effets sont similaires à ceux de la parenté : sentiment d'appartenance au « nous », fusion, confusion entre soi et

l'autre, et volonté de se sacrifier pour le groupe. Il n'est donc pas surprenant que les guerriers des sociétés tribales dansent souvent ensemble, en rythme, avant le combat.



Danse en ligne au Néolithique ?
Selon l'archéologue Yosef Garfinkel, l'art préhistorique figurait presque toujours les interactions sociales par des danses. Cette peinture rupestre de Bhimbetka, en Inde, en est un bel exemple.

Le sentiment de fusion avec les autres semble rare, mais il ne l'est pas. Il se manifeste facilement et prend de multiples formes. Une série d'études montre que deux participants qui lisaient une histoire à voix haute et à l'unisson (ou en coordination en lisant des phrases à tour de rôle) ressentaient un plus grand sentiment d'appartenance au « nous » et de solidarité avec leur partenaire que les participants qui lisaient l'histoire chacun de leur côté. D'autres recherches ont montré les effets positifs de l'action collective au sein de groupes de vingt-trois à vingt-quatre membres. Dans certains groupes, les membres prononçaient tous ensemble une liste de mots dans le même ordre. Dans d'autres, les membres prononçaient les mêmes mots, mais dans un ordre différent. Non seulement les membres des groupes parlant à l'unisson éprouvaient une plus grande

appartenance au « nous » avec les autres membres du groupe, mais plus tard, en jouant à un jeu vidéo collectif, ils obtenaient de meilleurs scores en coordonnant davantage leurs efforts. Une étude de l'activité cérébrale nous offre une dernière démonstration du phénomène. Lorsque les participants étaient profondément impliqués dans des projets communs, leurs ondes cérébrales commençaient à se synchroniser. Leurs courbes ascendantes et descendantes se suivaient. Ainsi, lorsque des personnes synchronisent leurs actes, elles sont littéralement sur la même longueur d'onde.

Si l'*action* collective – bouger, parler ou réfléchir – peut servir de substitut à l'*appartenance* à une unité familiale, les effets de ces deux formes de collaboration devraient être les mêmes. C'est le cas. Deux de ces effets sont particulièrement importants pour les individus qui cherchent à avoir plus d'influence : une plus grande sympathie et un plus grand soutien des autres[101].

Sympathie

Lorsque les gens agissent à l'unisson, non seulement ils pensent se ressembler davantage, mais en plus ils ont par la suite une vision mutuelle plus positive. Leur plus grande ressemblance se transforme en une plus grande sympathie. Que l'on fasse le test de la pince pouce-index dans un laboratoire, que l'on sourie pendant une conversation ou que l'on change de position lors d'un échange entre un enseignant et un élève, tous ces gestes, s'ils sont synchronisés, nous amènent à porter un jugement plus favorable les uns sur les autres. Un groupe de chercheurs canadiens s'est demandé si un mouvement coordonné ne pouvait pas déboucher sur quelque chose de plus significatif sur le plan social. Sa capacité à transformer la ressemblance en sympathie pourrait-elle être utilisée pour combattre les préjugés raciaux ? Les chercheurs notèrent que nous essayons normalement de nous mettre en « résonance » (en harmonie) avec

les membres de nos groupes d'appartenance, mais nous ne le faisons généralement *pas* avec les membres des groupes extérieurs. Ils ont émis l'hypothèse que les différences de sentiments d'unité qui en résultent pourraient être au moins partiellement responsables de la tendance humaine automatique à favoriser son groupe d'appartenance. Si tel est le cas, aider les individus à harmoniser leurs actes avec ceux des membres extérieurs au groupe pourrait réduire cette tendance.

Pour tester cette idée, ils ont mené une expérience au cours de laquelle des sujets blancs ont regardé sept vidéos montrant des Noirs buvant une gorgée d'eau dans un verre et le posant ensuite sur une table. Certains des sujets devaient juste regarder les vidéos et les actes. D'autres devaient imiter les sujets en buvant une gorgée d'eau dans un verre placé devant eux dans un geste parfaitement coordonné avec les mouvements qu'ils observaient dans les vidéos. Plus tard, dans une procédure conçue pour mesurer leurs préférences raciales cachées, les sujets qui avaient simplement regardé les acteurs noirs affichaient le favoritisme typique des Blancs pour les Blancs par rapport aux Noirs. En revanche, ceux qui avaient synchronisé leurs gestes avec ceux des acteurs noirs ne manifestaient pas du tout ce favoritisme.

Avant d'accorder trop d'importance aux résultats de cette expérience, nous devons reconnaître que le changement positif a été mesuré quelques minutes seulement après la procédure unificatrice de l'étude. Les chercheurs n'ont fourni aucune preuve que ces changements persistaient au-delà du temps ou du lieu de l'étude. Cette mise en garde n'empêche toutefois pas d'être optimiste, car une approche moins biaisée des préférences au sein et hors du groupe peut suffire à faire la différence dans une situation donnée

telle qu'un entretien d'embauche, un appel commercial ou une première rencontre[102].

Soutien

Certes, il est prouvé que l'action collective, même avec des inconnus, génère des sentiments d'unité et de plus grande sympathie. Mais les formes d'unité et de sympathie qui découlent d'une réaction coordonnée sont-elles suffisamment fortes pour modifier de manière significative l'étalon-or de l'influence sociale, à savoir le comportement ? Deux études nous aident à répondre à cette question. L'une portait sur l'aide apportée à un seul et unique individu, l'autre sur la coopération avec les membres d'une équipe. Dans les deux cas, le comportement demandé exigeait de l'abnégation.

Dans la première étude, les participants écoutaient une série de sons dans des écouteurs tout en tapant le rythme qu'ils entendaient sur une table. Certains entendaient les mêmes sons qu'un partenaire et se voyaient donc battre le rythme de concert avec cette personne ; d'autres écoutaient une série de sons différents de ceux de leur partenaire et n'étaient donc pas synchronisés avec lui. Par la suite, on annonça à tous les participants qu'ils étaient libres de quitter l'étude, mais que leur partenaire devait rester pour répondre à une longue série de problèmes mathématiques et logiques. Ils pouvaient toutefois choisir de rester et d'aider leur partenaire en effectuant eux-mêmes une partie des exercices. Les résultats ne laissèrent aucun doute sur la capacité de l'activité coordonnée à intensifier les comportements d'abnégation et de soutien. Alors que seulement 18 % des participants qui n'étaient pas synchronisés avec leur partenaire choisirent de rester et d'aider, 49 % de ceux qui étaient synchronisés sacrifièrent leur temps libre pour aider leur partenaire.

La seconde étude a été menée par plusieurs chercheurs qui utilisèrent une technique militaire reconnue pour instiller un sentiment de cohésion de groupe. Après avoir réparti les participants en équipes, les chercheurs demandèrent à certaines équipes de marcher ensemble, *au pas*, pendant un certain temps ; ils demandèrent aux autres de marcher ensemble pendant la même durée, mais normalement. Plus tard, les membres de chaque équipe jouèrent à un jeu dans lequel ils pouvaient soit maximiser leurs chances d'augmenter leur propre gain financier, soit renoncer à cette opportunité et s'assurer, au contraire, que ce soient leurs coéquipiers qui empochent des gains. Les membres des équipes qui avaient défilé au pas étaient 50 % plus coopératifs envers leurs coéquipiers que ceux qui avaient simplement marché ensemble normalement. Une étude de suivi a permis d'expliquer les raisons. La synchronisation initiale avait créé un sentiment d'unité, qui a conduit à une plus grande volonté de sacrifier les gains personnels au profit du groupe. Il n'est donc pas étonnant que la marche au pas cadencé soit encore employée dans l'entraînement militaire, même si cette technique a disparu depuis longtemps des champs de bataille. L'intérêt de cette technique de *cohésion* justifie à elle seule son maintien [103].

Les groupes peuvent donc favoriser l'unité, la sympathie et le soutien dans toutes sortes de situations en préparant le terrain pour une réaction synchrone. Mais les techniques que nous avons examinées jusqu'ici – lecture simultanée d'une histoire, battement du rythme sur la table et technique du verre d'eau – ne sont pas faciles à mettre en œuvre, du moins à grande échelle. Défiler au pas pourrait l'être plus, mais à peine. Existe-t-il un mécanisme d'application *générale* que les entités sociales pourraient déployer pour assurer une telle coordination et faire ainsi converger leurs membres vers les objectifs collectifs ? Oui, il existe. Il s'agit de la musique. Et

heureusement pour les communicants individuels, elle peut être utilisée pour orienter les autres vers les objectifs d'un seul agent d'influence.

Musique et influence

La présence de la musique depuis les débuts de l'histoire de l'humanité et dans toutes les sociétés humaines a une explication simple. Un ensemble unique de critères détectables (rythme, métrique, intensité, pulsation et tempo) lui donne un pouvoir de coordination incroyable. Les auditeurs peuvent facilement s'aligner les uns sur les autres dans des dimensions motrices, vocales et émotionnelles – une situation qui conduit à des marqueurs familiers d'unité tels que la fusion entre soi et l'autre, la cohésion sociale et le soutien. À cet égard, voyons les résultats d'une étude menée en Allemagne sur des enfants de 4 ans. Dans un jeu, certains enfants marchaient autour d'un cercle avec un partenaire en chantant et en bougeant au rythme de la musique. D'autres enfants faisaient presque la même chose, mais sans être accompagnés de la musique. Plus tard, les enfants eurent l'occasion de faire preuve de bienveillance. Ceux qui avaient chanté et marché ensemble en rythme aidaient plus de trois fois plus leur partenaire que ceux qui n'avaient pas eu d'expérience musicale commune.

Les auteurs de cette étude firent deux remarques intéressantes sur l'aide qu'ils observèrent. Tout d'abord, ils notèrent qu'il s'agissait d'un geste d'abnégation qui exigeait que l'aidant renonce à un temps de jeu pour aider son partenaire. L'impact impressionnant de l'expérience conjointe de la musique et du mouvement sur le geste ultérieur d'abnégation doit être une révélation pour tout parent qui a déjà essayé de modifier les choix égoïstes typiques d'un enfant de 4 ans en train de jouer (« Leia, il est temps de laisser ce jouet à David… Leia ?… Leia !… Leia, reviens avec ça tout de suite ! »). Le

second commentaire des auteurs me semble au moins aussi important que le premier : le sacrifice personnel des enfants n'est pas le fruit d'une pondération rationnelle. L'aide n'était pas du tout ancrée dans la rationalité. Elle était spontanée, intuitive et fondée sur un sentiment de connexion émotionnelle qui accompagne naturellement un engagement musical commun. Ce point a des implications majeures sur la gestion du processus d'influence sociale[104].

Ingénierie des systèmes

Les psychologues affirment depuis longtemps l'existence de deux modes d'évaluation et de connaissance. Le dernier à avoir fait l'objet d'une grande attention est Daniel Kahneman, avec sa distinction entre les deux vitesses de la pensée, le Système 1 et le Système 2. Le premier est rapide, associatif, intuitif et souvent émotionnel ; le second est plus lent, réfléchi, analytique et rationnel. Activer l'un inhibe l'autre. De la même façon qu'il est difficile de réfléchir sérieusement à un événement tout en le vivant émotionnellement, il est difficile de vivre pleinement l'événement tout en l'analysant logiquement. Pour persuader quelqu'un d'accéder à une demande, il est donc préférable de choisir le système qui lui correspond. Ainsi, si vous achetez une voiture principalement sur des critères émotionnels (pour sa jolie ligne et sa vitesse d'accélération grisante), un vendeur aura tout intérêt à développer des arguments liés aux émotions. Mieux vaut dire « Je *sens* que c'est la voiture qu'il vous faut ». Mais si votre achat s'appuie principalement sur des raisons rationnelles (économie de carburant et valeur de rachat), dire « Je *pense* que c'est la voiture qu'il vous faut » aura plus de chances de sceller la vente[105].

L'influence de la musique relève du Système 1 plutôt que du Système 2. Voyez, par exemple, ce que dit le musicien Elvis Costello de la difficulté de décrire la musique par le processus cognitif de

l'écriture : « Écrire sur la musique, a-t-il dit, c'est comme danser sur l'architecture. »

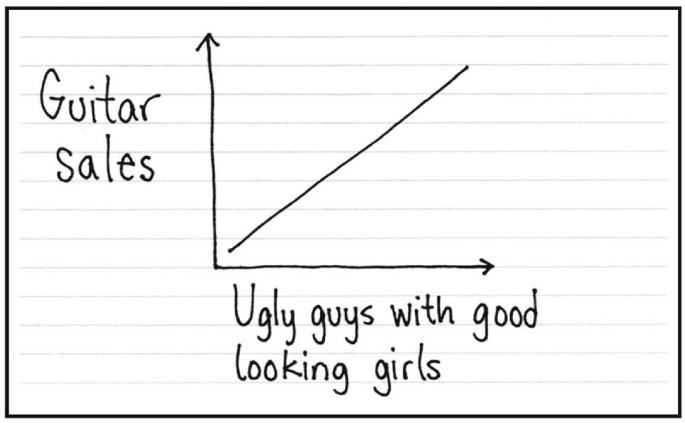
Pour mieux comprendre le décalage entre cognition et émotion, cette fois en amour, écoutons les paroles d'« Ain't No Sunshine ». La chanson de Bill Withers parle d'un homme qui souffre à cause d'une femme qui vient une fois de plus de le quitter : « Et je sais, je sais, je sais,

bataille où la rationalité a peu de poids, mais où triomphent les sensations d'harmonie, de synchronie et d'unité.

Cette prise de conscience m'a aidé à résoudre un mystère qui me taraudait depuis longtemps et qui me contrariait particulièrement lorsque j'étais jeune et que je ne possédais aucun talent musical. Pourquoi les jeunes femmes sont-elles si attirées par les musiciens ? Ce n'est pas logique, n'est-ce pas ? Justement. Peu importe que les chances de réussite d'une relation avec la plupart des musiciens soient notoirement *faibles* ; ce sont des probabilités *rationnelles*. Et peu importe que les perspectives financières actuelles et futures de la plupart des musiciens soient elles aussi faibles ; ce sont des raisons économiques. La musique n'entend rien à ces considérations pratiques. C'est une question d'harmonies – des harmonies mélodiques qui mènent à des harmonies émotionnelles. D'ailleurs, l'ancrage commun de la musique et de l'amour dans l'émotion et l'harmonie les associe étroitement l'une à l'autre dans la vie. Quel est, selon vous, le pourcentage de chansons contemporaines qui parlent d'amour ? 80 %, c'est-à-dire l'immense majorité. C'est incroyable. L'amour n'est pas le sujet qui occupe la majeure partie de notre temps de parole, de réflexion ou d'écriture, mais il l'est lorsque nous chantons.

Je comprends maintenant pourquoi, à l'âge où l'intérêt pour l'amour et la musique est à son comble, les jeunes femmes ont un faible pour les musiciens. Les liens puissants entre ces deux types d'expériences rendent les musiciens irrésistibles. Vous voulez des preuves scientifiques ? Imaginez plutôt que je vous *chante* les résultats d'une étude française dans laquelle les chercheurs (au départ sceptiques) ont demandé à un homme d'aborder des jeunes femmes et de leur demander leur numéro de téléphone alors qu'il portait tour à tour un étui à guitare, un sac de sport et rien : « Les

scientifiques français/qui s'interrogeaient sur la probabilité/qu'une guitare fasse dire « oui »/à la demande surprenante d'un inconnu/n'avaient pas à s'inquiéter./Le nombre de téléphones a plus que doublé. »



Ventes de guitares
Garçons laids et jolies filles

La beauté des dieux (de la guitare)

Pour quiconque souhaite optimiser ses chances de persuasion, l'essentiel de cette section ne doit pas se résumer au fait que la musique est associée au Système 1 ou que, lorsqu'elle est canalisée vers ce type de réaction, les individus se montrent imprudents. Le plus grand enseignement à retenir est l'importance de calquer le caractère du Système 1 ou 2 d'une communication persuasive sur la mentalité du Système 1 ou 2 de son public cible. Les destinataires qui ont des objectifs non rationnels et hédonistes doivent recevoir des messages contenant des éléments non rationnels, comme un accompagnement musical, tandis que ceux qui ont des objectifs rationnels et pragmatiques doivent recevoir des messages contenant des éléments rationnels, comme des faits. Dans son remarquable ouvrage intitulé *Persuasive Advertising*, le spécialiste du marketing J. Scott Armstrong rapporte qu'une analyse de 1 513 spots télévisés

montra que 87 % d'entre eux comportaient de la musique. Mais cet ajout systématique de musique au message pourrait bien comporter des failles. Armstrong examina aussi les recherches sur le sujet et conclut que la musique ne devrait être utilisée que pour faire la publicité de produits familiers qui jouent sur les sentiments (comme les snacks et les parfums) dans un contexte émotionnel, c'est-à-dire là où la réflexion a peu sa place. Pour les produits qui ont des retombées personnelles majeures et des arguments solides (comme les équipements de sécurité et les progiciels), c'est-à-dire pour lesquels une réflexion approfondie est probable et productive, la musique de fond nuit au contraire à l'efficacité du message[106].

Échange réciproque répété

Début 2015, un article du *New York Times* a déclenché un élan d'intérêt et un torrent de commentaires de la part des lecteurs. Le papier, devenu viral, est l'un des articles du *Times* les plus diffusés à ce jour. Pour un journal tel que le *Times*, dont la réputation sur des sujets d'importance nationale et internationale majeure n'est plus à faire, cet événement semble n'avoir rien d'extraordinaire. Mais cet article n'a pas paru dans les pages « Politique », « Affaires », « Technologie » ou « Santé », mais dans la section « Styles » du dimanche. Sous le titre de l'essai, « Pour tomber amoureux, faites ceci », son auteur, Mandy Len Catron, prétendait avoir trouvé un moyen merveilleusement infaillible de créer la proximité émotionnelle et les liens sociaux intenses de l'amour en quarante-cinq minutes ! Elle savait que cela fonctionnait, disait-elle, car cela avait marché pour elle et son petit ami.

Cette technique est issue d'un programme de recherche initié par un couple de psychologues, Arthur et Elaine Aron, qui l'ont découverte dans le cadre de leurs recherches sur les relations étroites. Elle passe par une forme d'action coordonnée différente de celle que

nous avons vue jusqu'ici, dans laquelle les partenaires s'engagent à tour de rôle dans une séquence de changement réciproque. D'autres psychologues ont démontré que l'échange de services réciproques conduit les individus à rendre des services supplémentaires à leur partenaire… peu importe qui a rendu le dernier service.

Les Aron et leurs collègues contribuèrent à expliquer ce type d'accord volontaire en montrant le lien que tissent les échanges réciproques prolongés. Pour ce faire, ils utilisèrent un type d'échange réciproque particulièrement unificateur et suffisamment fort pour « unifier » les personnes dans un amour réciproque : la révélation de soi réciproque. La procédure n'était pas compliquée. En binômes, les participants lisaient à tour de rôle des questions à leur partenaire, qui répondait, puis recueillait sa réponse à la même question. Au fil des trente-six questions, les participants divulguaient des informations de plus en plus personnelles sur eux-mêmes et, en retour, apprenaient des informations plus personnelles sur leur partenaire. L'une des premières questions était « Qu'est-ce qui serait pour vous une journée parfaite ? », suivie plus tard par « Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans une amitié ? », et enfin, en fin de liste « La mort de quel membre de votre famille serait pour vous la plus traumatisante ? ».

Les relations s'approfondirent au-delà de toute attente. La procédure suscita des sentiments de proximité et d'unité sans précédent en l'espace de quarante-cinq minutes, en particulier entre de parfaits inconnus dans un laboratoire émotionnellement stérile. Le résultat n'est pas le fruit du hasard. Dans une interview, Elaine Aron déclara que des centaines d'études du même type ont été réalisées depuis, confirmant les résultats de cette méthode. Certains participants se sont même mariés. Dans la même interview, le Dr Aron décrivit deux aspects de la procédure qui, selon elle, sont la clé de son efficacité. Premièrement, les questions sont de plus en plus

personnelles. Au fil de leurs réponses, les participants s'ouvrent de plus en plus à l'autre en confiance, comme des partenaires étroitement liés. Deuxièmement, et en accord avec le thème principal de cette section du chapitre, les participants agissent ensemble, c'est-à-dire de manière coordonnée, avec des allers et retours, ce qui rend l'échange intrinsèquement et continuellement synchronisé[107].

Souffrir ensemble

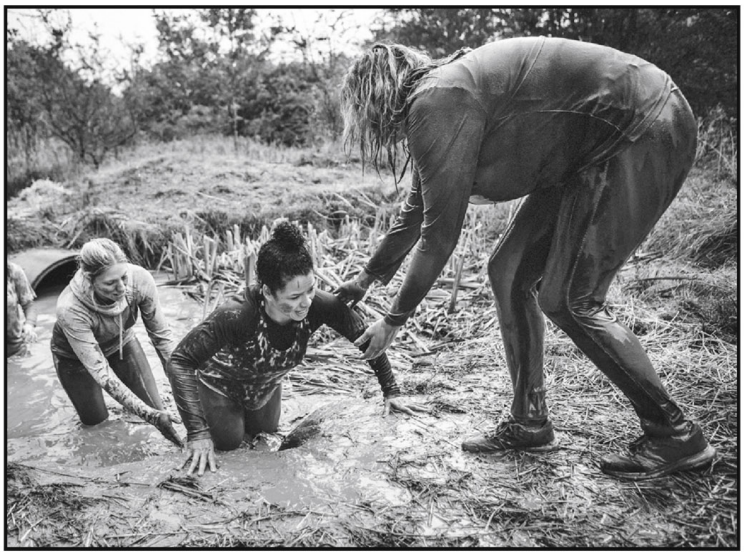
Résolvons maintenant un autre mystère de la Shoah en empruntant un autre mécanisme unificateur. Au cours de l'été 1940, alors que la Gestapo de Düsseldorf identifiait et transportait systématiquement les Juifs vers les camps de la mort en Europe, elle reçut une lettre incroyable de son chef, le Reichsführer-SS Heinrich Himmler. Elle leur demandait d'épargner l'un d'eux, un juge local du nom d'Ernst Hess, sur ordre d'un haut fonctionnaire nazi qui demandait que Hess « ne soit pas importuné de quelque manière que ce soit ».

Aucune des sources d'unité dont nous avons parlé jusqu'ici ne peut expliquer le traitement spécial réservé à Hess. Le juge n'avait jamais statué en faveur de la famille de l'officiel nazi, ni grandi dans la même ville, ni simplement défilé avec lui dans les rangs d'une unité militaire – bien qu'ils aient défilé ensemble des années auparavant. La raison était ailleurs. Pendant leur service militaire, au cours de la Première Guerre mondiale, ils avaient souffert ensemble des épreuves, des privations et des malheurs de ce long et terrible conflit. Ils avaient même tous deux été blessés sur le champ de bataille à vingt-quatre heures d'intervalle, lors de la fameuse offensive de la Somme, qui dura cent quarante et un jours et coûta la vie à 1,2 million de soldats, dont un demi-million dans les seuls rangs allemands. C'est peut-être *Henry V* de Shakespeare qui a le mieux saisi les conséquences de ce phénomène dans une phrase de son célèbre

discours sur la « bande des frères » : « Car celui qui verse aujourd'hui son sang avec moi sera mon frère. »

À propos, le « nazi haut placé » de la lettre de Himmler qui ordonna de ne pas appliquer la procédure normale pour Hess n'était pas un haut fonctionnaire ordinaire. La lettre déclarait que Hess devait recevoir « secours et protection, selon les souhaits du *Führer* » – Adolf Hitler, le plus terrible persécuteur du peuple juif que le monde ait jamais connu.

La ressemblance avec l'histoire de Ronald Cohen est troublante. Souvenez-vous, alors qu'il exécutait une personne sur dix dans une file de détenus, ce gardien nazi d'un camp de concentration s'écarta inopinément de sa routine et tua la onzième. Rappelez-vous la perplexité de Cohen, qui constata que « tout en se livrant consciencieusement à un meurtre de masse, le gardien fit preuve de clémence et de sympathie envers un membre du groupe victime ». Nous avons résolu l'énigme : gardien et prisonnier avaient en commun leur lieu de naissance. Dans le cas présent, Hitler – le monstre absolu qui organisa l'extermination de millions de Juifs – choisit lui aussi de s'écarter de ces procédures standard par « clémence et sympathie » envers un homme en particulier. Là encore, la cause semble venir d'un facteur unificateur qui lia les deux hommes. Mais cette fois, ce n'était pas la similarité du lieu de naissance. C'était la souffrance partagée.



Ensemble dans la terre nature

Les entreprises cherchent souvent à exploiter le pouvoir unificateur de l'expérience commune des épreuves en organisant des événements de cohésion d'équipe où les participants sont confrontés à l'adversité ou à la prise de risque. J'ai visité les sites d'un certain nombre d'entreprises qui organisent de tels événements. J'y ai trouvé toutes sortes d'activités difficiles, effrayantes, ou les deux : rafting en eau vive, escalade, descente en rappel à flanc de falaise, saut à l'élastique, marche pieds nus sur le feu (sur des charbons ardents) et camping dans la neige. La course dans la boue que l'on voit sur cette photo semble avoir déjà eu l'impact de coopération désiré. Nous y voyons deux des concurrentes porter secours à une troisième.

Depuis les débuts de l'histoire de l'humanité, la douleur partagée est un facteur d'attachement qui fusionne les identités dans des liens basés sur le « nous ». La reconnaissance de ce phénomène par William Shakespeare dans la tirade de Henry V sur la « bande des frères » écrite en 1599 n'en est qu'un exemple. Des illustrations plus récentes apportent des preuves scientifiques des processus en jeu. Après l'attentat à la bombe du marathon de Boston, en 2013, les habitants qui ont déclaré avoir été directement impliqués dans les événements négatifs (et qui ont, par exemple, entendu ou vu un aspect quelconque de l'attentat à la bombe) et ceux qui ont simplement déclaré avoir beaucoup souffert physiquement ou

émotionnellement sont devenus davantage fusionnels avec les Bostoniens que les habitants qui n'avaient pas autant souffert. Et plus les habitants pensaient fréquemment et intensément à la tragédie, plus ils sentaient ne faire « qu'un » avec les autres Bostoniens.

Un second groupe de chercheurs voulait vérifier que les effets de la souffrance commune sur cet attachement n'étaient pas propres à *n'importe* quelle expérience commune. Après tout, nous avons déjà vu que lire des histoires, battre le rythme ou défiler ensemble produisaient des sentiments d'appartenance au « nous ». La douleur donne-t-elle un résultat plus intense ? Oui. Les membres d'un groupe qui devaient plonger leurs mains dans de l'eau glacée pendant quatre-vingt-dix secondes sont devenus plus proches les uns des autres que les membres d'un groupe qui devaient faire la même chose dans de l'eau à température ambiante. Plus tard, alors qu'ils jouaient à un jeu de stratégie financière avec les autres membres de leur groupe, ceux qui avaient souffert ensemble avaient beaucoup plus de chances de faire des choix financiers visant à enrichir l'ensemble du groupe plutôt qu'eux seuls.

Le pouvoir qu'a la souffrance commune de produire l'unité et l'abnégation se voit dans sa capacité à forger des liens entre les groupes ethniques. En 2020, lorsque les Amérindiens, en particulier le peuple navajo, ont été ravagés par la pandémie de Covid-19, ils ont reçu une aide importante d'un bienfaiteur inattendu. Des bénévoles locaux qui avaient créé une page web GoFundMe pour financer de la nourriture et autres produits de première nécessité ont soudain commencé à recevoir des centaines de milliers d'euros d'aide en provenance d'Irlande. La raison de ce don colossal de la part des Irlandais pourrait facilement s'inscrire dans notre chapitre 2 sur la réciprocité. Il s'agit d'un geste de réciprocité qui traversa les siècles, les nationalités et des milliers de kilomètres. Au plus fort de la Grande

Famine qui frappa l'Irlande en 1847, un groupe d'Amérindiens de la tribu des Choctaws collecta et envoya 170 dollars (l'équivalent actuel de 5 000 dollars) pour lutter contre la famine. L'heure était venue pour les Irlandais de rendre la pareille. Comme le fit remarquer l'un des contributeurs : « En Irlande, nous n'oublierons jamais votre merveilleux geste de solidarité et de compassion pendant la famine. Nous sommes avec vous dans votre combat contre l'épidémie de Covid-19. »

Si, comme je l'ai suggéré, cette histoire a tout à fait sa place dans le chapitre 2 aux côtés d'autres exemples étonnants d'application de la règle de réciprocité, pourquoi se trouve-t-elle dans un chapitre sur la douleur partagée ? Pour pouvoir répondre, nous devons non pas nous demander pourquoi les Irlandais se mobilisèrent en 2020, mais pourquoi les Choctaws se mobilisèrent en 1847. Leur geste arriva quelques années seulement après que la tribu choctaw entama une marche forcée de plusieurs centaines de kilomètres vers l'ouest sur ordre du gouvernement dans le cadre d'une délocalisation massive. Près de six mille de ses membres périrent au cours de ce qui fut appelé la « piste des Larmes ». Comme l'expliqua Vanessa Tully, l'organisatrice de la mobilisation amérindienne : « La mort d'un grand nombre de personnes sur la piste des Larmes suscita de l'empathie pour le peuple irlandais au moment où il en avait besoin. *Là* est l'explication de l'aide des Choctaws. » Dans les commentaires en ligne, de nombreux donateurs expliquèrent que le lien entre les deux nations était forgé par l'adversité familiale partagée – déplorant les épreuves de « nos frères et sœurs amérindiens » et la réciprocité de la « mémoire du sang[108] ».

EBox

Ces dernières années, les chercheurs ont commencé à exploiter un riche filon d'informations sur le comportement humain en analysant les traces laissées sur les

réseaux sociaux (Meredith, 2020). L'une de ces analyses, qui porte sur la quantité et le caractère de l'activité sur Twitter après les attentats terroristes du 13 novembre 2015 à Paris, nous montre sous un jour nouveau les effets de l'adversité partagée sur la solidarité collective. À partir de la date des attentats puis pendant plusieurs mois, les spécialistes des sciences du comportement David Garcia et Bernard Rimé (2019) examinèrent près de dix-huit millions de tweets en provenance d'un échantillon de 62 114 comptes Twitter français. Ils scrutaient les tweets à la recherche de sentiments de détresse émotionnelle, de synchronie de la détresse (à l'image de sa nature collective) et d'expressions de solidarité et de soutien collectifs. L'événement provoqua des pics immédiats d'anxiété et de tristesse partagées, qui retombèrent en deux ou trois jours. Mais, dans les semaines et les mois qui suivirent, les manifestations de solidarité et de soutien restèrent fortes dans les tweets. La force et la durée des expressions d'unité et de soutien étaient directement liées au degré de partage et de synchronie de l'angoisse initiale.

Comme l'ont conclu les auteurs : « Nos résultats jettent un nouvel éclairage sur la fonction sociale des émotions collectives. Ils montrent qu'une société frappée par un traumatisme collectif ne répond pas seulement par des émotions négatives simultanées… Ces résultats suggèrent que ce n'est pas *malgré* notre détresse que nous sommes plus unis après une attaque terroriste, mais que c'est précisément à cause de notre détresse partagée que nos liens se renforcent et que notre société s'adapte pour faire face à la prochaine menace. »

Note de l'auteur : je suis toujours impressionné lorsqu'un comportement particulier se dégage de la même manière d'un ensemble de méthodes d'observation différentes. L'influence considérable de la souffrance partagée sur la cohésion et la promotion du groupe est pour moi l'un de ces modèles qui inspirent confiance.

Cocréation

Aldo Leopold n'a pas attendu que de nombreux Américains s'intéressent à la protection de la nature pour défendre cette cause dans son pays. Dans les années 1930 et 1940, alors qu'il occupait la toute première chaire de gestion de la faune et de la flore créée aux États-Unis, à l'université du Wisconsin, il mit au point une approche éthique du sujet. Le livre dans lequel il l'explique en détail, *A Sand County Almanac*, rencontra un grand succès. Son approche remet en question le modèle dominant de protection de l'environnement qui stipule que les ressources naturelles doivent être gérées aux fins de

leur utilisation par les êtres humains. Il proposait une alternative fondée sur le droit de toutes les espèces végétales et animales à exister dans leur état naturel chaque fois que c'est possible. Sachant cela, quelle ne fut pas sa surprise de se retrouver un jour, hache à la main, en totale contradiction avec cette position si claire et si sincère – en train d'abattre un bouleau rouge sur sa propriété pour donner plus de lumière et d'espace à l'un de ses pins blancs.

Pourquoi, se demandait-il, favoriserait-il le pin par rapport au bouleau, qui, selon son éthique affichée, avait autant le droit d'exister que n'importe quel arbre sur son bout de terre ? Perplexe, il chercha dans son esprit la « logique » de son choix. Il examina les nombreuses différences entre les deux espèces susceptibles d'expliquer cette préférence. Une seule lui parut réellement déterminante. Ce facteur ne répond à aucune logique. Il est sentimental : « J'ai planté le pin de mes propres mains, alors que le bouleau est passé sous la clôture et s'est installé tout seul. Mon choix est donc, en quelque sorte, paternel[109]. »

Leopold n'est pas le seul à avoir ressenti une affinité particulière pour une chose qu'il a contribué à créer. C'est un phénomène courant. Par exemple, dans ce que les chercheurs appellent l'« effet Ikea », les personnes qui ont monté elles-mêmes des meubles en viennent à donner à « leurs créations d'amateurs autant de valeur que les créations d'experts ». À l'heure où nous nous concentrons sur l'impact de l'action collective, il est intéressant de s'interroger sur deux autres possibilités. L'affinité particulière que l'on ressent envers nos créations pourrait-elle s'étendre à la personne avec qui nous les avons créées *main dans la main* ? Cette affinité exceptionnelle pourrait-elle venir d'un sentiment d'unité qui pourrait se manifester par un regain de sympathie et un soutien total à son partenaire ?

Pour répondre à ces questions, posons-nous d'abord celle-ci : pourquoi commencer cette section sur la *co*création par la description que fait Aldo Leopold de l'impact qu'a produit sur lui la plantation d'un pin de ses propres mains ? Parce qu'il n'était pas seul dans ce processus. Il était un cocréateur, avec la nature, du pin adulte qu'il avait planté quand c'était encore un jeune arbre. Reste à savoir si, après avoir agi de concert avec Mère Nature, il s'est senti plus personnellement lié à elle – et, par conséquent, encore plus amoureux et respectueux de ce partenaire. Si c'était le cas, ce serait le signe que la cocréation peut être un mécanisme unificateur. Hélas, M. Leopold n'est plus là pour nous répondre, depuis 1948. Mais je suis sûr de la réponse.

Cette certitude vient en partie des résultats d'une étude à laquelle j'ai contribué sur les effets du degré d'implication personnelle des managers dans l'élaboration d'un travail. Je pensais que plus les cadres avaient le sentiment d'avoir participé à la création d'un produit en collaboration avec un employé, plus ils le jugeraient de bonne qualité. C'est bien ce que nous avons constaté : les managers poussés à croire qu'ils avaient joué un rôle important dans l'élaboration du produit final (ici, une publicité pour une nouvelle montre) donnèrent à l'annonce une note 50 % plus favorable que les cadres poussés à croire qu'ils avaient peu participé à sa création – même si l'annonce était identique dans les deux cas. Nous avons également constaté que les cadres qui se voyaient plus impliqués se jugeaient plus responsables de la qualité de l'annonce, car ils percevaient un plus grand contrôle de leur employé. Là non plus, ce ne fut pas une surprise.

Mais on observa un troisième résultat auquel je ne m'attendais pas du tout. Plus les managers s'attribuaient la réussite du projet, plus ils l'attribuaient également à leur employé. Je me souviens avoir eu un

moment de surprise en le découvrant sur le graphique – peut-être pas aussi frappant que le moment où Léopold s'est retrouvé une hache à la main, mais un moment de surprise quand même. Comment les managers qui ont l'impression d'être plus impliqués dans l'élaboration d'un travail peuvent-ils se juger, eux et un collègue, chacun plus responsables de la réussite de sa version finale ? Il n'y a que 100 % de responsabilité personnelle à répartir. Donc, si l'une des parties perçoit que sa contribution personnelle augmente, logiquement, celle de son partenaire devrait diminuer. Je n'avais pas compris à l'époque. Je sais aujourd'hui que si la cocréation provoque une fusion au moins temporaire des identités, alors ce qui s'applique à un partenaire s'applique également à l'autre, en dépit de toute logique de distribution.

Demander un conseil est un bon conseil

« Nous admirons tous la sagesse de ceux qui sont venus nous demander conseil. »

Benjamin Franklin

La cocréation ne réduit pas seulement la difficulté de voir les supérieurs accorder plus de crédit aux employés qui ont travaillé sur un projet. Elle peut atténuer une foule d'autres difficultés traditionnellement tenaces. Les enfants de moins de 6 ou 7 ans sont généralement égoïstes quand il faut partager les récompenses. Il est rare qu'ils les répartissent équitablement entre camarades de jeu – sauf s'ils ont obtenu ces récompenses grâce à un effort de collaboration avec un camarade, auquel cas même les enfants de 3 ans partagent équitablement la plupart du temps. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, en classe, les élèves ont tendance à se regrouper selon des critères raciaux, ethniques et socio-économiques, et à trouver des amis et des compagnons de jeu principalement au

sein de leur propre groupe. Mais cette tendance diminue considérablement après un effort de cocréation avec des élèves d'autres groupes dans des exercices d'« apprentissage coopératif ». Les entreprises font tout pour que les consommateurs se sentent liés et donc fidèles à leurs marques. C'est une bataille qu'elles gagnent en invitant leurs clients actuels et potentiels à collaborer avec elles pour créer ou améliorer des produits et des services, le plus souvent en fournissant à l'entreprise des informations sur les critères attendus.

Cependant, dans ce type de collaboration marketing, les contributions des consommateurs doivent être des *conseils* à l'entreprise, et non des opinions ou des attentes. Cette différence de formulation peut sembler mineure, mais elle est essentielle à l'objectif d'unification de l'entreprise. Donner des conseils place une personne dans un esprit de fusion qui favorise le lien entre sa propre identité et celle d'une autre partie. Formuler une opinion ou une attente, en revanche, place une personne dans un état d'introspection, et oblige donc à se concentrer sur soi. Ces formes de feed-back à peine différentes – et l'esprit de fusion ou de séparation qu'elles produisent – peuvent avoir un impact significatif sur l'engagement des consommateurs envers une marque.

C'est ce qui est arrivé aux États-Unis à un groupe de participants à une enquête en ligne à qui l'on a montré le business plan d'un nouveau fast-food baptisé Splash !, qui espérait se distinguer de la concurrence par sa cuisine saine. Après avoir lu la description, tous les participants devaient réagir. Certains étaient invités à donner des « conseils » sur le restaurant, et d'autres leur « opinion » ou leurs « attentes ». Enfin, ils devaient dire s'ils seraient susceptibles d'aller manger dans un Splash ! Les participants qui donnèrent des conseils furent beaucoup plus nombreux à vouloir aller y manger que ceux qui donnèrent leur opinion ou leurs attentes. Comme on pouvait s'y

attendre, si donner des conseils est un mécanisme unificateur, le désir accru de soutenir le restaurant venait du sentiment de lien accru avec la marque.

L'enquête est également venue confirmer la thèse de l'unification : les participants estimaient que les trois types de commentaires avaient tous la même utilité pour les restaurateurs. Ceux qui donnaient des conseils ne se sentaient pas liés à la marque parce qu'ils pensaient l'avoir davantage aidée. En réalité, devoir donner des conseils conférait aux participants un esprit collectif plutôt qu'individuel juste avant de devoir réfléchir à ce qu'ils allaient dire sur la marque.

Tous ces résultats me confirment également qu'il est sage (et éthique, en cas de recherche d'informations utiles) de demander des conseils lors d'échanges en face à face avec des amis, des collègues et des clients. Ce devrait même être efficace avec nos supérieurs. Bien sûr, il est logique de s'inquiéter des risques potentiels : en demandant conseil à un supérieur, vous risquez de paraître incompétent ou d'avoir l'air de manquer d'autonomie ou de confiance en vous. Je comprends la logique d'une telle préoccupation, mais je la considère comme une erreur, car la rationalité ou la logique ne mesurent pas bien les effets de la cocréation. Par contre, elles sont extrêmement bien appréhendées par un *sentiment* particulier, socialement motivant – le sentiment d'unité. Le romancier Saul Bellow aurait observé que « lorsque nous demandons un conseil, nous cherchons généralement un complice ». Je tiens juste à ajouter, en m'appuyant sur les preuves scientifiques, que si nous obtenons ce conseil, nous obtenons généralement ce complice. Et quel meilleur complice sur un projet que quelqu'un qui se sent responsable[110] ?

Se rassembler

Il est temps de revenir sur ce que nous savons des conséquences les plus positives de l'*appartenance commune* et de l'*action commune* – et, ce qui est plus intimidant, de regarder au-delà. Nous avons appris, par exemple, qu'en installant l'une ou l'autre de ces deux expériences unificatrices, nous pouvons faire basculer une élection, consolider le soutien des actionnaires d'une entreprise et de ses clients, aider les soldats à tenir bon et à se battre plutôt que de fuir en temps de guerre, et protéger une communauté de l'extermination. Nous avons également découvert que nous pouvons utiliser ces deux mêmes expériences unificatrices pour inciter des camarades de jeu, des camarades de classe et des collègues de travail à s'apprécier, à s'aider et à coopérer les uns avec les autres ; pour que 97 % des parents répondent à une longue enquête sans contrepartie financière ; et même pour faire naître l'amour dans un laboratoire. Mais une question reste sans réponse : serait-il possible d'étendre les leçons tirées de ces situations à d'autres contextes comme les vieilles hostilités internationales, les violents conflits religieux et les antagonismes raciaux latents ? Ces leçons tirées de ce que nous savons sur l'appartenance et l'action communes pourraient-elles augmenter nos chances de *nous rassembler*, en tant qu'espèce ?

C'est une question à laquelle il est difficile de répondre, en grande partie à cause des nombreuses complications que posent ces différences insolubles. Pourtant, même sur ces terrains difficiles, je pense que les procédures qui créent un sentiment d'unité créent un contexte propice à un changement souhaitable. Sur le papier, cette idée peut sembler prometteuse, mais les nombreuses complications pratiques et culturelles qu'elle implique font qu'il est naïf de supposer que la théorie fonctionnerait sans problème dans la pratique. Les spécificités des procédures unificatrices devraient être conçues et mises en œuvre de manière optimale en tenant compte de

ces complexités. C'est un point avec lequel les experts seraient certainement d'accord et auquel un livre entier pourrait être consacré. Il va sans dire que j'entendrais et que j'accueillerais volontiers l'opinion de ces experts… ou leurs conseils.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance d'éviter les solutions simplistes à des problèmes à la fois vastes, tenaces et complexes. Le biologiste Steve Jones a fait le même genre d'observation sur les scientifiques qui, pour parler gentiment, avancent en âge. Il a noté qu'à un certain âge ils commencent souvent à s'aventurer sur le terrain des grandes questions et à agir comme si les connaissances qu'ils avaient acquises dans leur spécialité leur permettaient de parler avec assurance de grands sujets qui dépassent largement les limites de leur domaine. La mise en garde de Jones semble s'appliquer à moi aujourd'hui. D'une part, je suis entré dans la catégorie d'âge qu'il décrivait et, de l'autre, pour élargir mon propos, je devrais tirer des conclusions sur la diplomatie internationale, les conflits religieux et ethniques et l'hostilité raciale sans avoir de connaissances spécialisées dans aucun de ces domaines. En clair, je serais en train de m'aventurer dans le noir.

Mieux vaut donc se demander comment rassembler à la lumière de ce que nous avons appris dans ce chapitre à travers le prisme du processus d'influence. Il faut également réfléchir à des moyens d'établir, *très tôt*, des sentiments d'appartenance au « nous » avec la grande famille humaine et non avec des formes tribales. Ainsi, au moment où nous tenterons d'exercer une influence au sens large, l'appartenance à la grande famille sera déjà installée et s'imposera rapidement à l'esprit. Commençons par les années de construction des enfants et les pratiques parentales qui les façonnent, puis passons aux pratiques susceptibles d'influencer les adultes.

Pratiques unificatrices

Ce que nous savons de l'influence du foyer

Au sein du foyer, deux éléments amènent immanquablement les enfants à considérer toute personne, même une personne non apparentée, qui s'y trouve comme un membre de la famille. Le premier est la durée de la cohabitation. Si un adulte non apparenté (un ami, par exemple) vit avec la famille pendant une longue période, il acquiert fréquemment le titre de « tante » ou d'« oncle » ; si c'est un enfant, il prend l'étiquette de « frère » ou « sœur ». En outre, plus la vie commune est longue, plus la personne non apparentée bénéficie des avantages caractéristiques de la parenté, comme l'aide désintéressée des membres du foyer. Le second élément est le traitement réservé par les parents, et en particulier la mère, à la personne non apparentée – comportement que celui qui en est témoin aura tendance à reproduire. Rappelez-vous l'histoire de Chiune Sugihara et de mère Teresa, deux des plus grands altruistes de notre époque. Chacun d'eux raconte avoir vu ses parents s'occuper sans compter des étrangers qu'ils accueillaient chez eux. Toutes les attentions qu'ils leur prodiguaient (logement, lavage, vêtements et soins, le tout sans aucune compensation) sont normalement réservées aux membres de la famille.

Comment agir ?

Pour les parents qui souhaitent élargir le sens du « nous » de leurs enfants à la grande famille humaine, ces résultats appellent certaines actions. La première – héberger à long terme les enfants de groupes différents – est admirable, mais elle n'est pas à la portée de la plupart des ménages. Les contraintes, les coûts et les engagements nécessaires à l'adoption ou à l'accueil d'un enfant sont souvent trop lourds.

Une seconde action – offrir une expérience familiale à des enfants d'horizons différents – est beaucoup plus accessible. Ce processus se déroule en deux étapes : les parents identifient les enfants issus de

groupes différents dans les classes, les équipes sportives ou les troupes de danse de leurs enfants, puis les invitent (avec l'accord des parents) à venir chez eux pour jouer ou dormir. Une fois à la maison, le plus important, à mon avis, n'est pas d'accorder au visiteur le statut d'invité. Les enfants de la famille doivent voir que le visiteur est traité comme l'un des leurs.

Si les enfants participent aux tâches ménagères, le visiteur doit les aider. Si c'est maman qui s'occupe habituellement du linge et qu'elle remarque que ses vêtements sont tachés d'herbe après avoir joué dans le jardin, elle doit les laver. De même, elle doit être attentive à la moindre égratignure, la désinfecter et mettre un pansement. Si c'est papa qui se charge normalement des activités sportives, il ne doit pas se contenter d'intégrer l'enfant. Il doit lui enseigner les règles comme il le fait avec les autres – positionner leurs petites mains sur la batte de base-ball ou le club de golf pour un meilleur contact avec la balle, expliquer comment lancer un ballon de football américain en spirale, montrer comment faire une feinte pour tromper le gardien de but avant de tirer un ballon au foot. C'est vrai aussi s'il montre comment faire des réparations à la maison ou sur les voitures. Les moments d'apprentissage ne doivent pas être différés après le départ de l'invité.

Bien entendu, ces pratiques doivent être répétées à chaque visite d'invités issus d'autres groupes. Il me semble essentiel de ne pas favoriser les visiteurs. Des parents bien intentionnés pourraient être tentés de le faire pour montrer leur absence de préjugés. Au contraire, pour le bien de leurs enfants, tout doit être fait pour inclure les camarades de jeu issus de groupes différents dans la vie de la famille plutôt que de les en exclure.

Ces mêmes recommandations s'appliquent aux invitations faites aux familles des camarades de jeu. S'il s'agit d'un dîner assis, les parents doivent attendre l'arrivée des invités pour mettre la table et

leur demander d'aider comme le ferait un membre de la famille. S'il s'agit d'un pique-nique ou d'un barbecue dans le jardin, il faut attendre les invités pour installer les tables et les chaises afin qu'ils puissent aider. Dans les deux cas, toutes les personnes présentes au repas doivent être invitées à participer au nettoyage.

Si ma mère était encore parmi nous, je sais ce qu'elle me dirait : « Mais Robert, qu'est-ce que tu fais ? Ce n'est pas une façon de recevoir ses invités. » Dans un sens, elle aurait peut-être raison. « Mais maman, lui répondrais-je, ce ne sont *pas* des invités. Ce sont des personnes ayant leurs propres identités multiethniques, raciales, religieuses ou sexuelles et dont tu veux qu'elles se sentent immédiatement acceptées et intégrées dans la vie de la maison. Et surtout, les recherches nous montrent que les efforts communs de dressage de la table et de nettoyage, mais aussi les conversations informelles qui accompagnent ces tâches créeraient en elles une plus grande unité avec nous – une unité que nous ressentirions nous aussi. »

Je penserais aussi autre chose, que je ne dirais pas à voix haute, parce que ma mère m'a appris à ne pas faire étalage de « ma science » quand je discute avec elle. Même si elle avait raison à propos des règles de politesse, il n'est pas question ici d'hospitalité. Le but de l'invitation est d'inculquer à ses enfants observateurs un sens élargi du « nous » qui englobe toutes sortes d'autres personnes. Encore une fois, je ne le dirais pas à voix haute, mais je penserais : « Maman, préfères-tu que tes enfants se souviennent que tu traites tes visiteurs comme des invités ou comme des membres de la famille[111] ? »

Ce que nous savons de la diversité des quartiers et des amitiés

Nous savons que les personnes qui vivent dans des quartiers où règne la mixité ethnique ou raciale ont plus de chances de s'identifier à l'ensemble de l'humanité, et donc généralement de vouloir aider. Et

normalement, le contact avec les autres les rend plus tolérantes et limite les préjugés envers les autres groupes. La diversité des amitiés a des effets semblables. Elle se traduit par un regard plus positif et un plus grand soutien envers les groupes ethniques et raciaux des amis. Ces constatations ne touchent pas seulement les groupes majoritaires ; elles concernent également les membres des groupes minoritaires, qui en viennent à porter un regard plus positif sur le groupe majoritaire s'ils ont un ami qui en fait partie. Mieux encore, les amitiés intergroupes renforcent l'idée que les relations avec d'autres membres de l'autre groupe seront elles aussi amicales. C'est dû au sentiment accru d'unité avec le groupe. Et surtout, les amitiés intergroupes ont une influence indirecte et subtile : le simple fait de savoir qu'un membre de notre propre groupe a un ami dans un autre groupe réduit notre vision négative de ce groupe.

Comment agir ?

Que doivent faire les parents une fois qu'ils savent que leurs enfants auront plus de chances de s'identifier à l'humanité tout entière s'ils vivent dans un quartier où règne une mixité culturelle ? Faire leurs valises et déménager immédiatement dans un tel environnement serait trop demander, même pour les parents qui accordent de l'importance à cet état d'esprit. Par contre, ils pourraient vouloir mettre la diversité du quartier sur la liste des critères dans le choix de leur future maison. L'importance qu'ils accordent à cet état d'esprit pourrait décider de la place qu'ils donnent à la diversité sur la liste.

Comparée à la diversité des quartiers, la diversité des amitiés offre davantage d'options. L'une d'elles est une recommandation que nous avons déjà vue : à l'école, au sport ou au parc, les parents doivent chercher des enfants particulièrement compatibles avec leur enfant. Une invitation à un moment de jeu, à une soirée pyjama ou à une fête d'anniversaire serait un geste naturel pour faire avancer le processus,

suivie d'une invitation à dîner de la famille de l'enfant, qui jetterait les bases d'amitiés parentales intergroupes. Ces alliances entre adultes pourraient être consolidées par des rencontres individuelles hors de la maison le temps d'un déjeuner ou d'un café.

Les rencontres hors de la maison sont importantes. Pour commencer, elles sont publiques, tout d'abord, ce qui signifie que l'amitié sera vue par d'autres, qui, comme nous le disent les recherches, auront moins de préjugés intergroupes et seront eux-mêmes plus disposés à nouer de telles amitiés. Plus la rencontre en tête à tête est publique, plus les autres sont susceptibles d'être incités à nouer eux aussi des relations intergroupes, ce qui peut influencer encore plus d'observateurs à faire de même. Pendant l'épidémie de Covid-19, nous avons été témoins du drame de la croissance exponentielle de la contagion. Mais dans le cas d'une amitié intergroupe publique, ces mêmes lois sont bénéfiques et ne nuisent pas au bien-être de l'espèce.

La deuxième raison majeure de ces rencontres individuelles avec un parent d'un autre groupe (ou n'importe quel adulte d'un autre groupe) est moins l'élargissement de l'impact de l'amitié que son approfondissement. Ces échanges sont un autre moyen infaillible de renforcer la solidarité : la révélation de soi réciproque. Le chapitre 2 nous a appris que le principe de réciprocité régissait toutes sortes de comportements. L'un d'entre eux est la révélation de soi : lorsqu'un interlocuteur révèle une information personnelle, l'autre en livre presque invariablement une autre en retour. Si l'on suit la procédure des trente-six questions d'Aron et Aron, un tel échange peut créer des liens sociaux semblables à de l'amour. Certains chercheurs ont utilisé cette méthode pour combattre les préjugés entre les groupes, mais cette méthode progressive des trente-six questions ne conviendrait pas à une rencontre chez Starbucks. Le but n'est pas d'obtenir des

réponses intimes, mais les études montrent que s'ouvrir à l'autre, même un peu, approfondit les relations intergroupes.

Le bilan est clair, et les mesures assez accessibles : si votre objectif est de combattre l'hostilité et les préjugés qui accompagnent généralement les divisions intergroupes de notre monde, essayez de vous faire un ami extérieur à votre groupe, affichez cette amitié devant vos proches, rencontrez cet ami dans un lieu public et divulguez une information personnelle au cours du dialogue qui s'installe[112].

Ce que nous savons des types de liens qui créent des sentiments d'unité

Nous avons déjà vu que les types de liens qu'instaure l'action commune synchrone ou coopérative (danse, chant, lecture, marche et travail) élargissent le sentiment d'appartenance au « nous ». Un autre type de liens – issus de points communs connus – fait le même effet. Ces points communs possèdent un élément extrêmement utile à ceux qui cherchent à insuffler des sentiments d'unité chez l'autre : pour les mobiliser, il suffit d'en faire prendre conscience.

C'est en avançant l'argument le plus efficace, à savoir l'identité commune, que le rabbin Kalisch a pu sauver son peuple en faisant valoir une identité asiatique partagée avec les geôliers japonais. Et dans un couple en pleine dispute, l'un des membres a pu trouver un accord en rappelant simplement à l'autre leur identité commune de partenaires. Vous voulez que les démocrates et les républicains américains aient une vision plus positive les uns des autres ? Rappelez-leur leur identité commune d'Américains. De même, les Juifs et les Arabes qui ont lu qu'il existait un fort patrimoine génétique commun entre eux se montrent moins hostiles les uns envers les autres et soutiennent davantage les efforts de paix israélo-palestiniens. Ce type de favoritisme est si puissant que même les psychopathes

(massivement autocentrés) se préoccupent davantage des membres de leur groupe d'appartenance au « nous ». Sachant qu'ils sont connus pour leur manque d'empathie, comment expliquer ce phénomène incroyable ? Il suffit de rappeler que le mécanisme unificateur de l'identité fusionne davantage le moi de chacun. Le comportement des psychopathes n'est donc pas du tout atypique.

D'autres points communs fonctionnent de la même manière. Par exemple, des groupes traditionnellement opposés s'unissent contre un ennemi commun. Après avoir lu les déclarations de terroristes islamistes, les Blancs et les Noirs américains se voient moins différents ; de même pour les Arabes et les Juifs israéliens, qui ont découvert avoir en commun une prédisposition à certaines maladies comme le cancer. Ces changements se sont produits automatiquement, sans qu'aucune réflexion cognitive soit nécessaire. Un autre point commun, l'expérience émotionnelle fondamentale, emprunte une voie différente. Les membres d'un groupe justifient souvent les préjugés, la discrimination et les mauvais traitements à l'égard d'un autre groupe en déshumanisant ses membres – en leur refusant la pleine possession des sentiments et des qualités humaines fondamentales telles que la sympathie, le pardon, la distinction, la moralité et l'altruisme. Comment contrer ces croyances ? En apportant les preuves qu'ils éprouvent les mêmes émotions humaines fondamentales. Il est difficile d'avoir une vision déshumanisée d'un membre extérieur au groupe qui verse comme nous des larmes devant la même scène tragique, rit avec nous de la même blague ou se révolte contre le même scandale gouvernemental. Lorsque les Juifs israéliens ont appris que les Palestiniens éprouvaient la même colère qu'eux face à l'augmentation du nombre d'accidents avec délit de fuite ou à la mort de milliers de dauphins à la suite d'une fuite d'eaux usées dans une usine, ils ont développé une perception plus humaine

des Palestiniens et ont soutenu davantage les politiques qui leur étaient favorables.

Un dernier lien unificateur mérite notre attention. Il consiste à se mettre à la place de l'autre pour imaginer ce qu'il doit penser, ressentir ou vivre. Pendant ma carrière de chercheur, j'ai longtemps étudié les facteurs qui incitent les personnes à aider les autres. J'ai rapidement découvert une vérité fondamentale : si vous vous mettez à la place d'une personne dans le besoin, il y a de fortes chances pour que vous lui veniez en aide. J'ai rapidement compris les fondements de cette vérité. Se mettre dans la peau d'un autre renforce le sentiment de ressemblance entre soi et l'autre. Ainsi, les étudiants australiens qui se sont mis à la place des indigènes, les Serbes à la place des musulmans bosniaques et les habitants de Floride à la place des transgenres sont tous devenus plus favorables aux politiques favorisant ces groupes minoritaires. Et curieusement, savoir que quelqu'un d'autre a essayé de se mettre à notre place nous amène à percevoir une plus grande ressemblance entre soi et l'autre, et à éprouver une plus grande sympathie et de la bienveillance à son égard. Les retombées semblent donc mutuelles[113].

Mais – car il y a un mais – contrairement aux relations familiales, de voisinage et d'amitié intergroupe, les liens forgés à partir d'ennemis communs, la plupart des types d'identité commune, les réactions émotionnelles similaires et les tentatives de se mettre à la place de l'autre ne fonctionnent pas toujours. Et lorsqu'ils fonctionnent, ça ne dure souvent pas longtemps. Pour une bonne raison : l'objectif unificateur de ces liens va généralement à l'encontre des puissantes pressions darwiniennes qui poussent les groupes à entrer en concurrence avec d'autres prétendants à la viabilité et à la domination. « *We are the world* » – « Nous sommes le monde ». Cet état d'esprit est merveilleusement résumé par la

citation attribuée au philosophe romain Sénèque : « Nous sommes les vagues d'une même mer, les feuilles d'un même arbre, les fleurs d'un même jardin. » Ce sentiment est sans aucun doute vrai, mais la force de sa motivation ne peut rivaliser avec le pouvoir du principe de la sélection naturelle qui affirme une vérité simultanée et contraire. Chaque vague, chaque feuille, chaque fleur est en concurrence avec les autres pour les ressources, les réserves et les moyens de se développer – sans lesquels elles dépérissent ou disparaissent tout simplement.

Pire encore pour les partisans de l'unité, un autre élément marquant de la nature humaine nous pousse à la rivalité et à la division : l'existence d'une menace. Dès que le bien-être ou la réputation de notre groupe sont menacés, nous nous déchaînons – en dénigrant les valeurs, le mérite et même l'humanité des groupes rivaux. À l'heure où les technologies destructrices et les armes dévastatrices permettent à des organisations nationales, ethniques et religieuses concurrentes de faire régner la terreur et de s'infliger mutuellement des dommages majeurs, il est dans notre intérêt de trouver des moyens de limiter l'hostilité entre les groupes en retrouvant de l'harmonie[114].

Comment agir ?

Ceux d'entre nous qui mesurent l'intérêt d'une telle mission font face à un adversaire redoutable nourri de puissantes pressions évolutionnistes qui nous poussent sans relâche à assurer la survie de ceux qui partagent nos gènes et qui sont surreprésentés dans nos groupes d'appartenance. La science montre que nous avons vraiment plus de patrimoine génétique commun avec ceux avec qui nous avons des liens familiaux, amicaux, locaux, politiques et religieux. Il n'est pas étonnant que nous favorisions régulièrement leur situation plutôt que celle de groupes avec lesquels nous partageons moins de liens

génétiques. Face à un ennemi aussi puissant que la sélection naturelle, comment espérer gagner le combat pour une plus grande unité intergroupe ?

Nous pourrions peut-être une fois de plus réussir à détourner l'impératif darwinien et invoquer sa force en notre faveur. Rappelez-vous, dans le chapitre 1, cette femme qui pratiquait le jujitsu et pouvait battre un rival plus fort en canalisant la puissance de son adversaire (énergie, poids et élan) à son avantage. C'est le stratagème que j'ai proposé d'utiliser pour bâtir une unité en augmentant la présence des membres d'autres groupes dans nos foyers, dans nos quartiers et dans nos réseaux d'amis, créant ainsi des indices fiables de similarité génétique auxquels les autres réagissent d'instinct. Si l'on souhaite réorienter les pressions évolutionnistes vers l'unité, le slogan ne devrait pas être le « Que la force soit avec vous » de *Star Wars*, mais plutôt sa version jujitsu : « Que *leur* force soit avec vous. »

Comment, avec cette même approche, pourrions-nous détourner le processus d'évolution et renforcer les effets variables et souvent éphémères sur l'unité de certains liens, comme les ennemis communs (« Nous avons tous une prédisposition au cancer »), les identités communes mineures (« Nous sommes tous deux fans de basket »), les émotions partagées (« Toute ma famille était opposée à la décision du maire ») et les efforts pour changer de point de vue (« Maintenant que je me suis mis à votre place, je comprends mieux votre situation ») ? Ces liens, comme nous l'avons vu, peuvent avoir un impact sur le moment, mais leurs effets sont généralement trop fragiles et facilement balayés pour influencer durablement le comportement. Heureusement, un facteur peut consolider leur force et leur stabilité. Il s'agit de la *concentration de l'attention*, qui peut considérablement privilégier certaines croyances, certaines valeurs et certains choix.

Lorsque nous concentrons notre attention sur une chose, elle revêt immédiatement plus d'importance à nos yeux. Le prix Nobel Daniel Kahneman a baptisé ce phénomène l'« illusion de concentration » : les individus partent automatiquement du principe que s'ils prêtent attention à une chose particulière, celle-ci doit mériter leur intérêt. Il le résume ainsi dans un essai : « Rien dans la vie n'est aussi important que vous le pensez, au moment où vous y pensez [où vous vous concentrez sur le sujet]. » Les recherches montrent également que si le point de focalisation présente des éléments désirables, *ceux-ci* semblent eux aussi plus importants – et donc plus désirables encore.

Toutes les illusions cognitives sont le fruit d'une anomalie dans un système normalement bien rodé. Dans le cas de l'illusion de concentration, le système qui nous est généralement utile est extrêmement pratique. Dans n'importe quel environnement d'information, il est sage de se concentrer sur l'élément le plus important pour nous – un bruit soudain dans l'obscurité, l'odeur de la nourriture quand nous avons faim, la vision de notre P-DG debout pour parler. C'est dans la logique de l'évolution ; toute autre réaction serait inappropriée. Mais c'est là que se niche l'anomalie. Notre attention n'est pas toujours attirée par l'aspect le plus important d'une situation. Parfois, nous pouvons être amenés à croire qu'une chose est importante, non pas en raison de sa signification intrinsèque, mais parce qu'un *autre* facteur a orienté notre attention sur elle.

Lorsque dans un sondage, on a demandé aux Américains de citer deux événements qu'ils jugeaient « particulièrement importants » dans l'histoire des États-Unis, ils ont cité les attentats du 11 septembre 2001 dans environ 30 % des cas. Mais dans les jours qui ont précédé le dixième anniversaire, à l'heure où les médias couvraient de plus en

plus l'événement, ce chiffre a grimpé à 65 %. Peu de temps après, les reportages sur les attentats du 11 Septembre ont rapidement disparu des écrans et la perception de l'importance de la tragédie est retombée autour de 30 %. L'évolution de la couverture médiatique, qui a attiré l'*attention* des observateurs sur l'événement, a modifié de façon spectaculaire la perception de son importance. Dans une étude réalisée sur un site de vente de meubles en ligne, la moitié des visiteurs étaient dirigés vers une page d'accueil montrant des nuages doux et cotonneux avant de pouvoir consulter les offres du magasin. Cette concentration de l'attention organisée par les chercheurs poussa les visiteurs à accorder plus d'importance au confort du mobilier et donc à acheter des meubles plus confortables. L'autre moitié des visiteurs n'afficha pas la même tendance ; ils jugèrent le prix plus important et préférèrent des meubles bon marché. Pourquoi ? Ils avaient été dirigés vers une page d'accueil qui montrait un jeu de pièces de monnaie, ce qui focalisait leur attention sur une image associée à l'argent. Le concept vers lequel avait été canalisée l'attention des visiteurs a donc considérablement modifié l'importance qu'il revêtait à leurs yeux. Dans une autre étude en ligne, les participants ont été invités à diriger leur attention vers des photos qui les représentaient soit tels qu'ils étaient, soit tels qu'ils seraient une fois très âgés. Ceux qui voyaient des versions artificiellement vieillies d'eux-mêmes étaient prêts à alimenter davantage leur plan de retraite. Il faut noter que ce n'était pas le cas s'ils voyaient des photos vieillies d'autres personnes. L'effet ne concernait que leur propre bien-être économique futur. Se voir à l'âge de la retraite leur donnait envie de s'occuper d'eux-mêmes.

Si les journalistes, les concepteurs web et les conseillers financiers peuvent exploiter la concentration de l'attention pour accroître la perception de l'importance des attentats du 11 septembre 2001, des

qualités du mobilier et du financement d'un plan de retraite, pourquoi ne pas s'en servir pour promouvoir l'unité ? Pourquoi ne pas utiliser le pouvoir de l'attention pour amplifier la perception de la valeur des liens intergroupes ? Il faudrait s'entraîner à être à l'écoute du ressentiment, de l'hostilité ou des préjugés contre les membres de groupes différents et à rediriger notre attention vers les liens communs légitimes. Cette réorientation ne se contenterait pas de nous faire oublier les divisions et de nous rappeler nos liens. Elle aurait aussi pour effet d'affaiblir les divisions et de renforcer les liens grâce à l'effet amplificateur de la concentration. Suis-je naïf ? Peut-être. Mais peut-être pas.

Pour commencer, nous aurions un partenaire formidable dans notre mission. La concentration serait notre alliée, notre force et notre carburant. Ensuite, il est prouvé que les individus peuvent être entraînés à détourner leur attention des pensées menaçantes vers des pensées plus rassurantes, ce qui diminue l'anxiété qu'elles génèrent. Et enfin, si nous essayons sérieusement de déplacer notre attention des divisions vers les liens chaque fois que nous rencontrons ou entendons parler des groupes extérieurs et que cela fonctionne, c'est formidable. Notre mission est accomplie. Mais si nos tentatives de fixation de nos pensées sur les liens communs s'avèrent infructueuses – peut-être parce que, malgré le coup de pouce de la concentration de l'attention, les liens ne sont tout simplement pas assez forts –, il nous reste une carte à jouer. Nous devons nous demander si notre *tentative sincère* d'adopter le sentiment d'appartenance au « nous » intergroupe est bien la preuve d'une véritable volonté personnelle. Dans tous les cas, l'unité intergroupe devrait gagner en importance dans notre perception de nous-mêmes. Dans tous les cas, elle devrait y gagner[115].

Défense

La plupart des entreprises disposent d'un « code de conduite » que le personnel est censé lire au moment de son embauche et auquel il doit adhérer tant qu'il reste dans l'entreprise. Très souvent, cette déclaration est à la base de l'éthique à laquelle sont formés les employés. Une étude menée auprès des grandes entreprises industrielles cotées au S&P 500, l'un des indices boursiers américains, a révélé qu'elles étaient divisées entre celles dont le code de conduite était rédigé principalement dans un langage rassembleur où le personnel était qualifié de « nous » et celles qui employaient un langage plus formel où le personnel était appelé « membre » ou « employé ». À la grande surprise des chercheurs, les membres des sociétés utilisant le « nous » pour transmettre leur éthique étaient beaucoup plus susceptibles d'adopter une conduite illégale dans l'entreprise.

Pour comprendre les raisons, les chercheurs menèrent une série de huit expériences. Ils engagèrent des participants pour effectuer un travail après avoir lu un code de conduite éthique utilisant soit un langage unificateur (qualifiant les travailleurs de « nous »), soit un langage impersonnel (qualifiant les travailleurs de « membres »). Les résultats furent édifiants. Les participants ayant lu un code de conduite unificateur avaient plus de chances de mentir ou de tricher pour obtenir des primes de résultat et, par conséquent, s'enrichir aux dépens de la société. Deux autres conclusions permettent d'expliquer ce phénomène. Premièrement, la formulation du « nous » poussa les participants à croire que l'entreprise risquait moins de surveiller ses employés et d'épingler ceux qui enfreignaient l'éthique. Deuxièmement, ces mêmes participants pensaient que s'ils se

faisaient attraper, la société serait plus tolérante et indulgente à leur égard.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, chacun des principes d'influence peut être exploité par des individus qui cherchent détourner leur force à leur propre profit – offrir de petits cadeaux insignifiants pour obliger les destinataires à leur rendre des services plus importants, faire mentir les statistiques pour donner à leurs cadeaux le faux aspect d'une preuve sociale, donner de fausses références pour faire croire que l'on fait autorité sur un sujet, etc. Le principe d'unité ne déroge pas à la règle. Une fois que ces individus se rendent compte qu'ils sont intégrés au « nous », ils cherchent à profiter de nos tendances primaires à minimiser, à excuser et même à permettre aux autres membres de nuire. Les entreprises n'ont pas le monopole de ce comportement. Après deux mauvaises expériences personnelles, je peux affirmer que les mêmes individus et les mêmes tendances à les tolérer peuvent voir le jour dans d'autres types d'unités.

Les syndicats en sont une, comme le montre la volonté des syndicats de police, de pompiers, d'ouvriers et de services de prendre le parti de leurs membres, y compris les pires d'entre eux. Les syndicats procurent des avantages considérables non seulement à leurs membres, mais aussi à la société dans son ensemble : amélioration des règles de sécurité, garantie des salaires, congé parental et niveau de vie de la classe moyenne. Mais en matière d'éthique, les syndicats ont un défaut. Ils protègent et défendent des individus immoraux, souvent malgré les preuves évidentes de violations flagrantes et persistantes, simplement parce que le contrevenant est l'un des leurs. Un membre de ma famille, aujourd'hui décédé, était le prototype même de ce genre d'individu. Soudeur dans une usine, il faisait semblant d'être malade, tirait au

flanc, commettait de menus larcins, trichait à la pointeuse et simulait des blessures professionnelles. Il s'en vantait en riant des tentatives vaines de ses patrons de le congédier. Il disait que ses cotisations syndicales étaient le meilleur investissement qu'il ait jamais fait. À chaque entorse à l'éthique, le syndicat le défendait, non par souci du bien et du mal, mais par éthique : au nom de la loyauté envers ses membres. La rigueur avec laquelle le syndicat lui a permis de tirer profit de cette loyauté m'a toujours laissé perplexe.

L'Église catholique est l'autre unité dont les actes m'ont affecté. J'ai grandi dans une famille catholique, j'ai vécu dans un quartier catholique, j'ai fréquenté une école catholique et j'ai participé aux services religieux pendant toute mon enfance. Je ne suis plus pratiquant, mais je continue d'apporter ma contribution et je suis fier de l'action caritative et des programmes de lutte contre la pauvreté de l'Église. C'est précisément ce lien qui m'a fait ressentir de la honte en voyant la conduite scandaleuse de la hiérarchie de l'Église face aux prêtres prédateurs, qui, au lieu de veiller sur les enfants de leur troupeau, s'en sont pris à eux. Lorsque sortit la nouvelle de la gestion infâme de la situation par la hiérarchie – qui pardonna les prêtres incriminés, dissimula leurs abus et leur donna une deuxième et une troisième chance dans de nouvelles paroisses –, des voix se sont élevées au sein de l'Église pour tenter de minimiser ces fautes. Elles faisaient valoir que les membres du clergé qui composent la hiérarchie sont eux-mêmes des prêtres et que l'un de leurs rôles est de pardonner les péchés. Ils ne faisaient donc que leur devoir religieux. Mais ce n'était pas la véritable raison. Les autorités ecclésiastiques ne se sont pas contentées de pardonner les abus, elles les ont cachés. Pour protéger le groupe, elles les ont couverts et ont ainsi permis qu'ils se reproduisent sur d'autres d'enfants terrorisés et

marqués à vie. Ils avaient trouvé une faille morale leur permettant justifier leurs actions sur la base de l'appartenance au « nous ».

Peut-on dissuader les brebis galeuses des groupes fondés sur le « nous » de tirer profit des organisations aussi diverses et variées que des entreprises, des syndicats et des organisations religieuses ? Je pense que oui, mais il faudrait pour cela que chacun de ces groupes passe par trois étapes : (1) reconnaître que ses membres corrompus se pensent protégés par la volonté des groupes d'excuser les membres qui enfreignent les règles éthiques, (2) annoncer à toutes les personnes concernées que cette indulgence ne sera pas accordée dans ce groupe et (3) instaurer une politique de tolérance zéro qui prévoit le licenciement en cas d'abus prouvés.

Quand et où un tel engagement en faveur d'un comportement éthique devrait-il être pris ? Dès le départ – au moment de l'adhésion au groupe et au code de conduite de l'organisation – puis régulièrement par la suite, dans les réunions d'équipe où l'on définit les comportements éthiques et non éthiques et où l'on réaffirme la politique de non-tolérance. Un examen de la recherche décrite dans le chapitre 7 nous indique qu'un engagement écrit envers des valeurs importantes pourrait renforcer ces valeurs. Le hasard m'a appris un jour l'efficacité que pouvait avoir un tel engagement écrit.

À une époque de ma carrière, j'étais expert judiciaire auprès des tribunaux, principalement dans des affaires de pratiques publicitaires et commerciales mensongères. J'ai arrêté au bout de trois ans. La principale raison était l'urgence du travail que je devais accomplir. Il n'était pas rare de recevoir des cartons entiers de documents – déclarations, dépositions, requêtes, rapports de preuves et jugements antérieurs – que je devais digérer avant de formuler une opinion préliminaire – opinion que je devais ensuite soumettre et défendre au moment de la déposition formelle des avocats de la partie adverse.

Avant cette date, j'étais censé rencontrer, souvent à plusieurs reprises, les membres de l'équipe d'avocats qui m'avaient engagé afin d'organiser et de revoir ma déclaration pour lui donner un impact maximal.

Ces réunions me posaient un problème qui n'avait aucun lien avec l'affaire : un problème d'éthique. J'étais membre d'un groupe unifié, un « nous » poursuivant un objectif spécifique : gagner l'affaire contre l'équipe d'avocats et d'experts judiciaires de la partie adverse. Pendant la durée de cette collaboration, j'ai tissé des amitiés avec mes collègues de travail. J'appréciais leurs compétences intellectuelles, j'ai appris à connaître leurs goûts en matière de nourriture et de musique au fil des repas et je me sentais plus proche d'eux grâce aux révélations de soi réciproques (qui apparaissaient généralement après la deuxième tournée). Au cours de la phase de préparation, il m'a été clairement expliqué que mon opinion serait une arme majeure contre nos rivaux. Plus mon opinion serait favorable à notre cause et plus je la défendrais avec confiance, mieux ce serait pour notre camp.

J'ai rarement exprimé ouvertement ces sentiments, mais j'ai tout de suite compris comment améliorer mon statut de membre de l'équipe. Si je pouvais mettre en avant les aspects des preuves – notamment dans la littérature scientifique – qui corroboraient nos arguments, tout en minimisant l'importance de ceux qui les desservaient, j'apparaîtrais de plus en plus loyal envers notre groupe et ses objectifs.

Dès le début, je me suis senti piégé dans un conflit moral. En tant que scientifique, j'étais obligé de présenter le plus fidèlement possible les preuves telles que je les voyais et d'avancer mon analyse de ces preuves avec la plus grande confiance possible. En même temps, j'étais membre d'un « nous » – un groupe obligé par son éthique (*ses* responsabilités professionnelles) de présenter les arguments les plus

favorables à ses clients. Je mentionnais de temps à autre mon attachement à l'intégrité scientifique à mes partenaires, mais je n'étais jamais certain qu'ils en aient pleinement conscience. Au bout d'un moment, j'ai jugé préférable pour mes coéquipiers (et moi-même) de clarifier officiellement mon attachement à ces valeurs plutôt qu'aux leurs. J'ai donc commencé à terminer mes déclarations par un paragraphe dans lequel j'affirmais que mes opinions étaient fondées en partie sur les informations et les arguments qui m'avaient été fournis par les avocats qui m'avaient engagé et que ces opinions étaient susceptibles d'être modifiées par toute nouvelle information et tout nouvel argument que je pourrais rencontrer, y compris ceux apportés par les avocats de la partie adverse. La réaction fut immédiate. Mes coéquipiers me jugèrent moins loyal et je me sentis conforté dans mon rôle.

Ce paragraphe eut même un effet bénéfique inattendu dans une affaire où je pensais que les arguments publicitaires d'une entreprise sur les propriétés saines de ses produits étaient trompeurs. L'entreprise était très rentable et avait engagé une armée d'avocats dirigée par le plus habile ténor du barreau que j'aie jamais rencontré. Mon travail consistait à défendre ma position ; le sien à essayer de mettre en cause mes déclarations, ma crédibilité et mon intégrité par tous les moyens. Il me bombardait de critiques. Je devais sans cesse esquiver les coups. Étrangement, j'appréciais cet échange qui était un véritable défi intellectuel, jusqu'à ce qu'il fasse une chose à laquelle je ne m'attendais pas. Il me rappela que j'avais étudié la technique du « pied dans la porte » (voir chapitre 7) et que j'avais publié une étude dans laquelle des propriétaires qui acceptaient de placer sur leur fenêtre une petite pancarte en faveur de la sécurité routière avaient beaucoup plus de chances, des semaines plus tard, d'accepter une demande qu'ils n'auraient sans cela pas acceptée – à savoir placer un

grand panneau d'affichage en faveur de la même cause sur leur pelouse.

Il me demanda si je pensais qu'un premier engagement public en faveur d'une idée, comme une pancarte sur une fenêtre, pousserait les gens à adopter des positions plus extrêmes sur cette même idée. Lorsque je répondis par l'affirmative, il bondit en brandissant ma déclaration préliminaire et déclara : « Votre déclaration me semble être un premier engagement public qui, selon vos propres dires, vous poussera à vous y tenir, jusqu'à prendre des positions plus extrêmes, quoi qu'il arrive. Donc, pourquoi devrions-nous croire tout ce que vous dites à partir de maintenant ? Il est évident, professeur Cialdini, que vous avez déjà mis une pancarte à votre fenêtre. »

J'étais tellement impressionné que je me renversai sur ma chaise en admettant « C'est très bien joué ! ». Il balaya le compliment d'un geste de la main et me pressa de répondre en affichant le sourire d'un chasseur regardant sa proie se débattre dans son piège. Heureusement, je n'étais pas piégé. Je lui demandai de lire le dernier paragraphe de ma déclaration dans lequel je m'engageais à être à l'écoute de toute nouvelle information et de tout changement qui en découlait, plutôt qu'à respecter une cohérence aveugle. « En fait, lui ai-je dit, lorsqu'il leva les yeux du paragraphe, c'est ça, la pancarte sur ma fenêtre. » Il ne se renversa pas sur sa chaise et il ne le prononça pas à voix haute, mais je suis presque sûr qu'il se dit : « C'est très bien joué. »

Je suis heureux qu'il l'ait pensé, mais, à vrai dire, ce paragraphe n'était pas destiné à contrer ses attaques. Il avait pour but de résoudre un autre problème auquel j'étais confronté en tant qu'expert judiciaire. Ce problème était la pression qu'exerçait sur moi mon groupe d'appartenance – et de plus en plus moi-même à mesure que se nouaient de précieuses amitiés – pour forger une version de la

vérité fidèle à l'obligation éthique du « nous ». Ce paragraphe était une tentative, réussie je pense, de faire savoir par écrit à tous que je n'allais pas me laisser engager sur cette voie.

En quoi ce récit concerne-t-il les organisations qui souhaitent récolter les fruits d'une culture du collectif que sont notamment une plus grande coopération et une plus grande harmonie sans s'exposer aux nuisances de ceux de leurs membres qui cherchent à en tirer profit ? Dans son code de conduite, chaque organisation devrait placer une « pancarte à sa fenêtre » – un engagement sous forme de clause de tolérance zéro instituant le licenciement en cas de violation majeure avérée ou de violations mineures répétées. La raison d'être de cette politique de tolérance zéro doit être formulée en termes de satisfaction et de fierté associées à une éthique – et surtout en termes de désir honnête de préserver les sentiments d'unité. Pourquoi cette dernière précision ? Parce que si elle permettait effectivement d'épargner à l'organisation une défaillance du « nous » en invoquant le *besoin* de « nous »… ce serait vraiment très bien joué[116].

POUR RÉSUMER

- Les gens disent oui à ceux qu'ils considèrent comme l'un des leurs. L'expérience du « nous » (unité) repose sur des identités communes – des identités tribales que les individus utilisent pour se définir, eux et leurs groupes, comme la race, l'ethnicité, la nationalité et la famille, ainsi que les affiliations politiques et religieuses.
- Les recherches sur les groupes d'appartenance au « nous » ont abouti à trois grandes conclusions : les membres de ces groupes favorisent la situation et le bien-être des autres membres par rapport à ceux des non-membres ; les membres du groupe s'inspirent des préférences et des actions des autres membres pour guider leurs actes, ce qui renforce la solidarité du groupe ; et enfin, ces tendances partisanes sont devenues, au fil de l'évolution, des moyens d'avantager nos groupes, et donc nous-mêmes. Ces trois constantes sont apparues dans un large éventail d'activités, notamment les affaires, la politique, le sport et les relations personnelles.
- La perception de l'*appartenance commune* à un groupe est un élément fondamental du « nous ». Cette perception vient d'une parenté commune (degré de patrimoine génétique commun) et de lieux communs (domicile, ville, région).
- L'expérience de l'*action commune* coordonnée est un autre élément fondamental du sentiment d'unité avec les autres. Partager une expérience musicale est l'un des moyens d'agir ensemble et de ressentir une unité. L'échange réciproque répété, la souffrance commune et la cocréation en sont d'autres.
- Les effets unificateurs de l'appartenance et de l'action communes peuvent augmenter les chances de *se rassembler* en tant qu'espèce. Il faut pour cela décider de partager les expériences familiales au sein de nos foyers, les expériences de voisinage au sein de nos communautés et les expériences amicales au sein de nos relations sociales avec les membres extérieurs à notre groupe.
- D'autres liens, basés cette fois-ci sur l'identité nationale, sur des ennemis communs, sur une expérience émotionnelle commune et sur des points de vue partagés, peuvent créer des sentiments d'unité avec les membres extérieurs au groupe. Hélas, ils sont souvent de courte durée. Mais si nous concentrons notre attention sur ces liens de façon répétée, nous pouvons les rendre plus durables en augmentant la perception de leur importance.

Chapitre 9

L'influence instantanée

Consentement primitif à l'ère de l'automatisme

« Chaque jour, dans tous les domaines, je m'améliore. »
Émile Coué

« Chaque jour, à tous les niveaux, j'en fais de plus en plus. »
Robert Cialdini

Dans les années 1960, un certain Joe Pyne animait en Californie un formidable talk-show à la télévision. L'émission se distinguait par le ton caustique et conflictuel qu'employait l'animateur avec ses invités – le plus souvent des artistes en mal de publicité, des vedettes en herbe et des porte-parole d'organisations politiques ou sociales marginales. L'animateur cherchait à provoquer ses invités, à les pousser à faire des aveux embarrassants et à les ridiculiser. Il n'était pas rare que Pyne présente un visiteur et se lance immédiatement dans une attaque en règle contre ses croyances, son talent ou son apparence. Certains prétendent que son style décapant venait en partie d'une amputation de la jambe qui avait fait de lui un homme amer. Pour d'autres, c'était simplement dans sa nature.

Un soir, Frank Zappa passa dans l'émission. À l'époque, dans les années 1960, il était encore peu courant et assez mal vu que les hommes portent les cheveux longs. L'animateur fit les présentations, le musicien s'installa, et voici le dialogue auquel on assista :

Pyne : J'imagine que vous êtes une fille, avec vos cheveux longs.

Zappa : J'imagine que vous êtes une table, avec votre jambe de bois.

L'automatisme primitif

Outre le formidable sens de la repartie de nos deux protagonistes, cet échange illustre l'un des thèmes fondamentaux de ce livre : souvent, lorsque nous prenons une décision sur quelqu'un ou quelque chose, nous n'utilisons pas toutes les informations pertinentes disponibles. Nous n'utilisons qu'un seul élément que nous jugeons représentatif. Or, une information isolée, même si elle est de bon conseil, peut conduire à des erreurs stupides – des erreurs qui risquent d'être exploitées par des personnes intelligentes et de se retourner contre nous.

Un autre élément vient compliquer la situation : malgré le risque de prendre des décisions stupides lorsque l'on fait confiance à une seule des informations disponibles, le rythme de la vie moderne nous oblige à emprunter fréquemment ce raccourci. Rappelez-vous le début du chapitre 1, lorsque nous avons comparé ce raccourci à la réponse automatique des animaux dont les comportements élaborés peuvent être déclenchés par la présence d'un seul stimulus – les piaillements d'un poussin, une nuance de plume de rouge-gorge ou une série précise de signaux lumineux. Les animaux doivent se fier à ces stimuli isolés, car leurs facultés mentales sont limitées. Leur petit cerveau n'étant pas en mesure d'enregistrer et de traiter toutes les informations pertinentes de leur environnement, ces espèces ont

développé une sensibilité particulière à certains aspects de l'information qui suffisent normalement à déclencher une réponse appropriée. Le système est donc généralement efficace. Par exemple, lorsqu'une maman dinde entend un piaillement, *clic, envoi*, elle adopte mécaniquement le comportement maternel approprié, ce qui lui permet de consacrer la majeure partie de ses minces ressources cérébrales aux autres situations et aux autres choix auxquels elle doit faire face.

Bien entendu, nos mécanismes cérébraux sont beaucoup plus efficaces que ceux des dindes ou de n'importe quel animal. Nous avons une capacité incompararable à enregistrer une multitude de faits pertinents et, par conséquent, à prendre de bonnes décisions. En fait, c'est cette supériorité de traitement de l'information sur les autres espèces qui a fait de nous l'espèce dominante sur Terre.

Mais nous avons nous aussi nos limites et le besoin d'efficacité nous oblige parfois à abandonner le mode de prise de décision long et complexe et à recourir à un mode plus automatique et primitif. Par exemple, avant de décider de dire oui ou non à une demande, nous prêtons souvent attention à une seule information pertinente. Dans les chapitres précédents, nous avons exploré plusieurs des éléments d'information les plus couramment utilisés pour guider nos choix de consentement. Si ce sont les plus courants, c'est précisément parce qu'ils sont les plus fiables. Ils nous orientent normalement vers le bon choix. C'est pourquoi nous utilisons si souvent et si automatiquement les facteurs de réciprocité, de sympathie, de preuve sociale, d'autorité, de rareté, d'engagement, de cohérence et d'unité pour décider ou non de notre consentement. Chacun d'eux fournit un indice très fiable sur le choix du moment de dire oui plutôt que non.

Nous utilisons souvent ces indices isolés lorsque nous n'avons ni la motivation, ni le temps, ni l'énergie, ni les ressources cognitives

nécessaires pour entreprendre une analyse complète de la situation. Lorsque nous sommes pressés, stressés, indécis, indifférents, distraits ou fatigués, nous nous concentrons sur une petite partie des informations disponibles. Dans ces circonstances, nous revenons souvent à l'approche plutôt primitive, mais nécessaire, de la prise de décision, l'approche de la « preuve unique ». D'où cette constatation déconcertante : avec le dispositif mental sophistiqué qui nous a permis de devenir l'espèce dominante, nous avons construit un environnement si complexe, si rapide et si saturé d'informations que nous sommes de plus en plus obligés d'agir comme les animaux que nous avons depuis longtemps surpassés.

Les automatismes modernes

L'économiste, penseur politique et philosophe des sciences britannique John Stuart Mill est mort en 1873. L'année de sa mort est importante, car il serait le dernier homme à avoir su tout ce qu'il y avait à savoir dans le monde. Aujourd'hui, l'idée que l'un d'entre nous puisse posséder toutes les connaissances est incongrue. Après des siècles de lente accumulation, le savoir humain a fait boule de neige et est entré dans une phase d'expansion exponentielle et monstrueuse. Nous vivons désormais dans un monde où la plupart des informations ont moins de quinze ans. Dans certains domaines scientifiques (en physique, par exemple), on dit que les connaissances doublent tous les huit ans. L'explosion de l'information scientifique ne se limite pas à des domaines aussi obscurs que la chimie moléculaire ou la physique quantique. Elle touche des domaines de la vie quotidienne où nous nous efforçons de nous tenir à jour – santé, éducation, nutrition. Et cette croissance rapide devrait se poursuivre puisque les chercheurs présentent

chaque année leurs dernières découvertes dans près de deux millions d'articles de revues scientifiques.

Au-delà des progrès fulgurants de la science, le monde bouge aussi rapidement plus près de chez nous. Les sondages Gallup annuels montrent que les sujets prioritaires aux yeux du public sont de plus en plus diversifiés et restent moins longtemps à l'ordre du jour. Nous voyageons plus et plus vite ; nous déménageons plus fréquemment dans des maisons neuves, qui sont construites et démolies plus rapidement ; nous sommes en contact avec plus de monde et nos relations sont plus éphémères ; au supermarché, chez les concessionnaires automobiles et au centre commercial, nous sommes confrontés à une gamme de styles, de produits et d'outils technologiques qui n'existaient pas un an plus tôt et qui pourraient bien être obsolètes ou tomber dans l'oubli l'année suivante. Nouveauté, fugacité, diversité et accélération sont les mots qui décrivent le mieux notre monde.

Cette avalanche d'informations et de choix est rendue possible par l'explosion des progrès technologiques, à commencer par l'évolution de notre capacité à collecter, à stocker, à récupérer et à communiquer l'information. Au début, les fruits de ces progrès étaient limités aux grandes organisations – gouvernements ou grandes entreprises. Mais les progrès des télécommunications et du numérique ont mis à la portée de tous des quantités d'informations stupéfiantes. Le wifi et les satellites font entrer l'information dans les foyers et dans nos poches. Le pouvoir informationnel d'un simple téléphone portable dépasse celui qu'offraient des universités entières il y a seulement quelques années.

Mais ce qui est révélateur, c'est que notre époque moderne, souvent qualifiée d'« ère de l'information », n'a jamais été appelée l'« ère de la connaissance ». L'information ne se traduit pas

directement par de la connaissance. Elle doit d'abord être traitée – accessible, absorbée, comprise, digérée et retenue.

EBox

Voulez-vous prendre ce téléphone… ? Oui… Partout.

Note de l'auteur : le pouvoir informationnel de nos outils numériques est sans précédent, mais il peut créer une dépendance (Foerster *et al.*, 2015 ; Yu et Sussman, 2020). Les enquêtes montrent que les gens consultent leur téléphone en moyenne plus de cent fois par jour, et 84 % affirment « ne pas pouvoir se passer une seule journée de leurs outils mobiles ».

Les raccourcis sont sacrés

La technologie évolue beaucoup plus vite que nous. Notre capacité naturelle à traiter l'information risque donc de ne plus suffire face à la multiplication des changements, des choix et des défis propres à la vie moderne. Nous nous retrouvons de plus en plus souvent dans la position des animaux, avec un dispositif mental inadapté à la complexité et à la richesse de notre environnement. Contrairement

aux animaux, dont les facultés cognitives ont toujours été relativement faibles, nous avons été les artisans de notre propre faiblesse en construisant un monde infiniment plus complexe. La conséquence est la même que pour les animaux : au moment de prendre une décision, nous opérons moins souvent une analyse complète de la situation. Face à cette « paralysie de l'analyse », nous nous concentrons de plus en plus sur un seul élément, généralement fiable, de la situation[117].

Lorsque ces éléments isolés sont réellement fiables, il n'y a rien à redire à ces raccourcis qui consistent à concentrer son attention et à répondre automatiquement à un élément d'information donné. Les problèmes commencent lorsque les indices normalement fiables sont de mauvais conseil et nous font faire des erreurs et prendre de mauvaises décisions. Comme nous l'avons vu, ces erreurs sont souvent provoquées par les stratagèmes de certains professionnels de la persuasion qui cherchent à tirer profit de la nature mécanique et irréfléchie de ces raccourcis. Si, comme il le semble, la fréquence de ces réactions automatiques augmente avec le rythme de la vie moderne, nous pouvons être certains que la fréquence de ces stratagèmes va elle aussi augmenter.

Que pouvons-nous faire face à l'intensification des attaques contre nos automatismes ? À la stratégie d'évitement, je préfère une contre-attaque énergique. Avec toutefois une réserve de taille : les professionnels de la persuasion qui respectent les règles ne sont pas nos ennemis. Au contraire, ce sont nos alliés dans un échange efficace et adaptatif. La contre-attaque doit cibler uniquement ceux qui falsifient, contrefont ou déforment les preuves qui déclenchent naturellement nos automatismes.

Prenons l'exemple de ce qui est peut-être le raccourci le plus fréquent. Le principe de la preuve sociale nous pousse souvent à

décider de faire ce que font nos semblables. C'est tout à fait logique. La plupart du temps, une action courante dans une situation donnée est généralement fonctionnelle et adaptée. Ainsi, un annonceur qui, sans utiliser de fausses statistiques, nous apprend qu'une marque de dentifrice est la marque la plus vendue nous apporte des informations précieuses sur la qualité du produit et la probabilité que nous l'aimions. Si nous sommes à la recherche d'un tube de bon dentifrice, nous nous fierons peut-être à cette seule information pour l'essayer. Cette stratégie sera probablement de bon conseil. Il est peu probable qu'elle nous induise en erreur. Et elle nous permettra de conserver nos énergies cognitives pour faire face au reste de notre environnement de plus en plus saturé d'informations et de décisions. L'annonceur qui nous permet d'utiliser efficacement cette stratégie performante n'est pas notre ennemi. C'est notre partenaire.

La situation est très différente lorsqu'un professionnel de la persuasion tente de provoquer un automatisme en envoyant un signal trompeur. Notre ennemi juré est le publicitaire qui cherche à donner à une marque de dentifrice une image de popularité en mettant en scène, par exemple, une série de fausses enquêtes où des acteurs se faisant passer pour des citoyens ordinaires vantent le produit. Lorsque, comme ici, les preuves sont fabriquées de toutes pièces, c'est à la fois nous, le principe de preuve sociale et notre réaction automatique à ce principe qui sont exploités. Dans un précédent chapitre, j'ai conseillé de ne pas acheter un produit présenté dans une publicité avec une « fausse enquête » et d'envoyer au fabricant des lettres expliquant en détail la raison et lui suggérant de changer d'agence de publicité. Je recommandais également d'étendre cette offensive à toute situation dans laquelle un professionnel de l'influence abuse ainsi du principe de preuve sociale (ou de tout autre principe d'influence). Nous devrions refuser de regarder les

émissions de télévision qui diffusent des rires préenregistrés. Si, après avoir fait la queue devant une boîte de nuit, nous découvrons qu'il reste beaucoup de place et que l'attente a été conçue pour impressionner les passants par de faux indices de popularité, nous devrions quitter immédiatement les lieux et en annoncer la raison à ceux qui font encore la queue. Nous devrions boycotter les marques dont on découvre qu'elles diffusent des faux avis sur leurs sites – et le faire savoir sur les réseaux sociaux. En bref, nous devrions être prêts à utiliser la honte, la menace, la confrontation, la censure, les diatribes et presque tous les moyens possibles et imaginables pour contre-attaquer.

Je ne pense pas être très pugnace, mais je soutiens activement ces actions belliqueuses parce que, en un sens, je suis en guerre contre les exploiteurs. Nous le sommes tous. Il est cependant important de reconnaître que leur quête de profit n'est pas la cause de notre hostilité. Après tout, c'est une quête que nous partageons tous dans une certaine mesure. La véritable trahison, et ce que nous ne pouvons tolérer, est toute tentative de faire du profit en menaçant la fiabilité de nos raccourcis. Le rythme effréné de la vie moderne nous oblige à avoir des automatismes fiables et des règles empiriques solides pour pouvoir tout gérer. Ce n'est plus un luxe, c'est une nécessité absolue qui devient de plus en plus vitale à mesure que la vie s'accélère. C'est pourquoi nous devons être prêts à riposter lorsque nous voyons quelqu'un trahir l'une de nos règles empiriques. Nous voulons que ces règles soient aussi efficaces que possible. Mais si leur capacité à remplir leurs fonctions est régulièrement mise à mal par les manœuvres de ces profiteurs, nous l'utiliserons naturellement moins et nous ferons moins efficacement face aux décisions du quotidien. Nous ne pouvons pas laisser faire sans combattre. L'enjeu est bien trop important.

TÉMOIGNAGE de Robert, un chercheur en influence sociale en Arizona

Il y a quelque temps, en allant acheter un produit dans un magasin d'électronique, j'ai remarqué un téléviseur grand écran haut de gamme vendu à un prix très attractif. Je ne cherchais pas une nouvelle télévision, mais la combinaison du prix de vente et de l'excellente note du produit m'a incité à m'arrêter et à examiner quelques brochures. Brad, un vendeur, s'est approché de moi et m'a dit : « Je vois que vous êtes intéressé par ce téléviseur. Je vous comprends. À ce prix-là, c'est une super affaire. Mais je dois vous dire que c'est notre dernier. » Ses paroles ont immédiatement éveillé mon intérêt. Puis il a ajouté qu'il venait de recevoir un appel d'une femme lui disant qu'elle allait peut-être venir l'acheter l'après-midi même. Ayant étudié la persuasion pendant toute ma carrière, je savais qu'il utilisait le principe de rareté sur moi.

Peu importe. Vingt minutes plus tard, je sortais du magasin avec le téléviseur dans mon chariot. Ai-je eu tort de réagir comme je l'ai fait à l'histoire de pénurie que m'a servie Brad ?

Note de l'auteur : comme vous l'avez certainement compris, le Robert de ce témoignage, c'est moi. Je comprends donc parfaitement sa question. Doit-il se sentir trompé ? Tout dépend si les informations de Brad sur la rareté du produit étaient exactes. Si c'est le cas, Robert devrait lui être reconnaissant de les lui avoir fournies. Par exemple, imaginez que Brad n'ait pas informé Robert de la rareté du produit, que Robert soit rentré chez lui pour réfléchir et qu'il soit revenu le soir même pour acheter le téléviseur – et qu'il ait découvert que le dernier avait été vendu. Il aurait été furieux contre le vendeur : « Quoi ? ! Pourquoi ne m'avez-vous pas dit que c'était le dernier avant que je parte ? Qu'est-ce qui ne va pas chez vous ? »

Par contre, imaginons que Brad ait fabriqué cette rareté de toutes pièces. Une fois Robert parti, il va chercher un autre téléviseur du même modèle dans la réserve et le met en rayon, où il pourra raconter la même histoire au client suivant. (Il y a quelques années, des employés de Best Buy ont été surpris en train de faire exactement la même chose). Il n'aurait pas fourni de précieuses informations à Robert. Il aurait essayé de profiter de lui.

Lequel de ces deux scénarios est exact ? Robert était déterminé à le découvrir. Le lendemain matin, il retourna au magasin pour voir s'il y avait une autre télévision du même modèle en exposition. Il n'y en avait pas. Brad avait été honnête avec lui – ce qui incita Robert à rédiger un avis très favorable sur le magasin, et surtout sur Brad. Si Brad avait menti, la condamnation aurait été tout aussi virulente. Lorsque l'on utilise sur nous les principes d'influence, nous devons à tout prix encourager ceux qui cherchent à nous armer et blâmer ceux qui cherchent à nous nuire.

POUR RÉSUMER

- L'époque moderne est différente de toutes celles qui ont précédé. Les progrès technologiques remarquables ont provoqué un déferlement d'informations, une multiplication des alternatives et une explosion des connaissances. Nous avons dû nous adapter à cette avalanche de changements et de choix. L'un des ajustements fondamentaux porte sur la prise de décisions. Nous souhaitons tous prendre la décision la plus réfléchie et la plus complète possible quelle que soit la situation, mais les mutations et les accélérations de la vie moderne nous privent souvent des conditions favorables à une analyse minutieuse de tous les avantages et inconvénients pertinents. Nous sommes de plus en plus contraints de recourir à une autre approche décisionnelle dans laquelle la décision de consentir (d'accepter, de croire ou d'acheter) repose sur une seule et unique information généralement fiable. C'est l'approche des raccourcis. Les éléments déclencheurs du consentement les plus fiables et, par conséquent, les plus populaires sont décrits tout au long de ce livre. Ce sont les engagements, les possibilités de réciprocité, le consentement de nos semblables, les sentiments de sympathie ou d'unité, les directives de l'autorité et les informations sur la rareté.
- La tendance à la surcharge cognitive à laquelle est de plus en plus confrontée notre société risque fort d'augmenter la prévalence des automatismes de prise de décision. Les professionnels de la persuasion qui distillent leurs demandes en utilisant l'un ou l'autre des leviers d'influence multiplient leurs chances de réussite. L'utilisation de ces leviers n'est pas nécessairement abusive. Elle ne l'est que si le levier employé n'est pas un élément naturel de la situation, mais qu'il est fabriqué. Pour que les automatismes restent utiles, il est important de s'opposer à cette fabrication par tous les moyens opportuns.

Remerciements

Un grand nombre de personnes m'ont apporté leur aide au début de ce projet. Elles méritent et ont toute ma reconnaissance. Plusieurs de mes collègues universitaires – Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman et Mark Zanna – ont lu la première version du manuscrit et m'ont fait part de leurs commentaires éclairés. Leur contribution a considérablement enrichi les versions ultérieures. Merci. Quelques membres de ma famille et des amis – Richard et Gloria Cialdini, Bobette Gorden et Ted Hall – ont eux aussi lu la première version de ce livre. Je leur dois un soutien émotionnel indispensable, mais aussi des commentaires inspirés.

Un deuxième groupe, plus nombreux, a proposé des suggestions constructives sur certains chapitres : Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judi Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman et Henry Wellman.

Certains ont joué un rôle déterminant dans les premières étapes du projet. John Staley a été le premier professionnel de l'édition à reconnaître son potentiel. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Wood et David Watson ont été les premiers à donner un avis positif, encourageant ainsi à la fois l'auteur

et les éditeurs. Je tiens à remercier quelques utilisateurs pour leurs commentaires lors d'une enquête téléphonique : Emory Griffin, du Wheaton College ; Robert Levine, de l'université d'État de Californie à Fresno ; Jeffrey Lewin de l'université d'État de Géorgie ; David Miller du Daytona Beach Community College ; Lois Mohr de l'université d'État de Géorgie ; et Richard Rogers, du Daytona Beach Community College. Les éditions précédentes ont largement profité des critiques des personnes suivantes : Assaad Azzi, de l'université Yale ; Robert M. Brady, de l'université de l'Arkansas ; Amy M. Buddie, de l'université d'État de Géorgie à Kennesaw ; Brian M. Cohen, de l'université du Texas à San Antonio ; Christian B. Crandall, de l'université de Floride ; Maria Czyzewska, de l'université d'État du Texas ; A. Celeste Farr, de l'université d'État de Caroline du Nord ; Arthur Frankel, de l'université Salve Regina ; Catherine Goodwin, de l'université d'Alaska ; Robert G. Lowder, de l'université Bradley ; James W. Michael Jr., de l'Institut polytechnique et de l'université d'État de Virginie ; Eugene P. Sheehan, de l'université du nord du Colorado ; Jefferson A. Singer, du Connecticut College ; Brian Smith, de l'université Graceland ; et Sandi W. Smith, de l'université d'État du Michigan.

Pour la présente édition, je tiens à remercier plusieurs personnes en particulier. Mon agent, Jim Levine, a été une source de merveilleux conseils. Mon éditrice chez Harper Business, Hollis Heimbouch, et moi-même étions tellement d'accord sur tous les sujets, petits et grands, que le processus d'écriture et d'édition s'est déroulé dans la plus grande simplicité. Toujours chez Harper Business, Wendy Wong et la correctrice Plaegian Alexander ont fait un travail formidable pour mettre mon manuscrit en forme en vue de sa production. Mon collègue Steve J. Martin a fourni des données passionnantes qu'il a extraites de ses brillantes expériences et qui sont

venues enrichir et illustrer mon propos. Conscient de la portée internationale des éditions précédentes, j'ai demandé à Anna Ropiecka de me faire part de ses commentaires en se plaçant du point de vue d'un lecteur non anglophone. Sa perspicacité est pour beaucoup dans le résultat final. Au sein de l'équipe qui m'entoure chez Influence At Work, Eily Vandermeer et Cara Tracy ont accepté d'élargir leurs responsabilités, faisant ainsi preuve de nouvelles compétences inestimables. Je m'en voudrais de ne pas reconnaître le soutien constant de Charlie Munger, qui a su donner à ce livre une crédibilité instantanée auprès des lecteurs du monde de la finance et de l'investissement.

Et puis, il y a Bobette Gorden – assistante, collègue de travail, camarade de jeu et âme sœur –, dont les commentaires bienveillants ont toujours amélioré le travail et dont l'amour est un bonheur de tous les jours.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Robert B. Cialdini est professeur émérite de psychologie et de marketing à l'université d'État de l'Arizona. Il a été élu président de la Society of Personality and Social Psychology et membre de l'Académie nationale des sciences des États-Unis et de l'Académie américaine des arts et des sciences. Il a reçu le Distinguished Scientific Achievement Award de la Society for Consumer Psychology, le Donald T. Campbell Award for Distinguished Contributions to Social Psychology, le (tout premier) Peitho Award for Distinguished Contributions to the Science of Social Influence, le Lifetime Contributions Award de la Western Psychological Association et le Distinguished Scientist Award de la Society of Experimental Social Psychology. Il intervient fréquemment dans le monde entier pour présenter les applications éthiques et pratiques de la persuasion.

Robert Cialdini attribue son intérêt de longue date pour les subtilités de l'influence sociale à son histoire personnelle. Il a grandi dans une famille 100 % italienne dans un quartier à dominante polonaise, dans une ville historiquement allemande (Milwaukee), dans un État rural.

Bibliographie

Aaker, David A., *Le Management du capital-marque*, Dalloz Gestion, 1994.

Abrahamse, W., & Steg, L. (2013). Social influence approaches to encourage resource conservation: A meta-analysis. *Global Environmental Change*, 23, p. 1773-1785.

Achen, C. H., & Bartels, L. M. (2017). *Democracy for Realists: Why Elections Do Not Produce Responsive Government*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Adarves-Yorno, I., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2008). And now for something completely different? The impact of group membership on perceptions of creativity. *Social Influence*, 3, p. 248-266.

Agerström, J., Carlsson, R., Nicklasson L., & Guntell L. (2016). Using descriptive social norms to increase charitable giving: The power of local norms. *Journal of Economic Psychology*, 52, p. 147-153. http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2015.12.007.

Aggarwal, P., Jun, S. Y., & Huh, J. H. (2011). Scarcity messages. *Journal of Advertising*, 40, p. 19-30. http://dx.doi.org/10.2753/JOA0091-3367400302.

Albarracin, D., & Wyer, R. S. (2001). Elaborative and nonelaborative processing of a behavior-related communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, p. 691-705.

Alison, L., & Alison, E. (2017). Revenge versus rapport: Interrogation, terrorism,

and torture. *American Psychologist*, 72, p. 266-277.

Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 6, p. 455-469.

Algoe, S. B., Gable, S. L., & Maisel, N. (2010). It's the little things: Everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships. *Personal Relationships*, 17, p. 217-233.

Algoe, S. B., & Zhaoyang, R. (2016). Positive psychology in context: Effects of expressing gratitude in ongoing relationships depend on perceptions of enactor responsiveness. *Journal of Positive Psychology*, 11, p. 399-415. http://dx.doi.org/10.1

080/17439760.2015.1117131.

Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*, 95, p. 1082-1095. http://dx.doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.03.003.

Allcott, H., & Rogers, T. (2014). The short-run and long-run effects of behavioral interventions: Experimental evidence from energy conservation. *American Economic Review*, 104, p. 3003-3037.

Allison, S. T., Mackie, D. M., Muller, M. M., & Worth, L. T. (1993). Sequential correspondence biases and perceptions of change. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, p. 151-157.

Allison, S. T., & Messick, D. M. (1988). The feature-positive effect, attitude strength, and degree of perceived consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, p. 231-241.

Al Ramiah, A., & Hewstone, M. (2013). Intergroup contact as a tool for reducing, resolving, and preventing intergroup conflict: Evidence, limitations, and potential. *American Psychologist*, 68, p. 527-542. http://dx.doi.org/10.1037/a0032603.

Ames, D. L., Jenkins, A. C., Banaji, M. R., & Mitchell, J. P. (2008). Taking another person's perspective increases self-referential neural processing. *Psychological Science*, 19, p. 642-644. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02135.x.

Ampel, B. C., Muraven, M., & McNay, E. C. (2018). Mental work requires physical energy: Self-control is neither exception nor exceptional. *Frontiers in Psychology*, 9, p. 1005. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01005.

Anderson, M. (2014). *After Phrenology: Neural Reuse and the Interactive Brain*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Anderson, E., & Simester, D. (2003). Mind your pricing cues. *Harvard Business Review*, 81, p. 103-134.

Anderson, S. M., & Zimbardo, P. G. (1984). On resisting social influence. *Cultic Studies Journal*, 1, p. 196-219.

Andor, M. A., & Fels, K. M. (2018). Behavioral economics and energy conservation – a systematic review of non-price interventions and their causal effects. *Ecological Economics*, 148, p. 178-210.

Antonovics, K., & Knight, B. G. (2009). A new look at racial profiling: Evidence from the Boston Police Department. *Review of Economics and Statistics*, 91, p. 163-177.

Aramovich, N. P., Lytle, B. L., & Skitka, L. J. (2012). Opposing torture: Moral conviction and resistance to majority influence. *Social Influence,* 7, p. 21-34.

Arbuckle, N. L, & Cunningham, W. A. (2012). Understanding everyday psychopathy: Shared group identity leads to increased concern for others among undergraduates higher in psychopathy. *Social Cognition*, 30, p. 564-583. https://doi.org/10.1521/soco.2012.30.5.564.

Arizona Republic (7 mars 1999). For women, all's pheromones in love, war, E19.

Armstrong, J. S. (2010). *Persuasive advertising*. Londres: Palgrave Macmillan.

Arnocky, S., Bozek, E., Dufort, C., Rybka, S., & Herbert, R. (2018). Celebrity opinion influences public acceptance of human evolution. *Evolutionary Psychology*. https://doi.org/10.1177/1474704918800656.

Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M., & Nelson, G. (1991). Self-relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, p. 241-253.

Aron, A., Melinat, E., Aron, E. N., Vallone, R. D., & Bator, R. J. (1997). The experimental generation of interpersonal closeness: A procedure and some preliminary findings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, p. 363-377.

Aronson, E. (février 1975). The jigsaw route to learning and liking. *Psychology Today*, p. 43-50.

Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a

group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, p. 177-181.

Aronson, E., Stephan, C., Sikes, J., Blaney, N., & Snapp, M. (1978). *The Jigsaw Classroom*. Beverly Hills, Californie: Sage.

Aronson, E., & Tavris, C. (2020, July 20). The role of cognitive dissonance in the pandemic. *The Atlantic*. www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/07/role-cognitive-dissonance-pandemic/614074.

Ashmore, R. D., Ramchandra, V., & Jones, R. A. (avril 1971). *Censorship as an attitude change induction*. Document présenté lors de la réunion de l'Eastern Psychological Association, New York, New York.

Ashokkumar, A., Galaif, M., Swann, W. B. (2019). Tribalism can corrupt: Why

people denounce or protect immoral group members. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103874.

Asimov, I. (30 août 1975). The Miss America pageant. *TV Guide*.

Avalai, A. S., Bodur, H. O., & Rasolofoarison, D. (2012). Shining in the center: Central gaze cascade effect on product choice. *Journal of Consumer Research*, 39, p. 848-856.

Aune, R. K., & Basil, M. C. (1994). A relational obligations approach to the foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, p. 546-556.

Australian. (11 décembre 2009). Coin by coin, B14.

Ayres, I., Raseman, S., & Shih, A. (2013). Evidence from two large field experiments that peer comparison feedback can reduce residential energy usage. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 29, p. 992-1022. https://doi.org/10.1093/jleo/ews020.

Bai, X., Ramos, M. R., & Fiske, S. T. (2020). As diversity increases, people paradoxically perceive social groups as more similar. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 12741-12749. https://doi.org/10.1073/pnas.2000333117.

Bailenson, J. N., & Yee, N. (2005). Digital chameleons: Automatic assimilation of nonverbal gestures in immersive virtual environments. *Psychological Science*, 16 (10), p. 814-819.

https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2005.01619.x.

Bailenson, J. N., Iyengar, S., Yee, N., & Collins, N. A. (2008). Facial similarity between voters and candidates causes influence. *Public Opinion Quarterly*, 72, p. 935-961.

Balancher, S., Liu, Y., & Stock, A. (2009). An empirical analysis of scarcity strategies in the automobile industry. *Management Science*, 10, p. 1623-1637.

Balliet, D., Wu, J., & De Dreu, C. K. W. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, p. 1556-1581.

Bandura, A., Grusec, J. E., & Menlove, F. L. (1967). Vicarious extinction of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, p. 16-23.

Bandura, A., & Menlove, F. L. (1968). Factors determining vicarious extinction of avoidance behavior through symbolic modeling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, p. 99-108.

Bannan, N. (éd.). (2012). *Music, Language, and Human Evolution*. Oxford: Oxford University Press.

Barden, J., Rucker, D. D., & Petty, R. E. (2005). "Saying one thing and doing another": Examining the impact of event order on hypocrisy judgments of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, p. 1463-1474. https://doi.org/10.1177/0146167205276430.

Bargh, J. A., & Williams, E. L. (2006). The automaticity of social life. *Current Directions in Psychological Science*, 15, p. 1-4.

Barlow, F. K., Paolini, S., Pedersen, A., Hornsey, M. J., Radke, H. R. M., Harwood, J., Rubin, M., & Sibley, C. G. (2012). The contact caveat: Negative contact predicts increased prejudice more than positive contact predicts reduced prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, p. 1629-1643. https://doi.org/10.1177/0146167212457953.

Barnett, M. A., Sanborn, F. W., & Shane, A. C. (2005). Factors associated with individuals' likelihood of engaging in various minor moral and legal violations. *Basic and Applied Social Psychology*, 27, p. 77-84. http://doi.org/10.1207/s15324834basp2701_8.

Barone, M. J., & Roy, T. (2010). The effect of deal exclusivity on consumer response to targeted price promotions: A social identification perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 20, p. 78-89.

Bastardi, A., & Shafir, E. (2000). Nonconsequential reasoning and its consequences. *Current Directions in Psychological Science*, 9, p. 216-219.

Bastian, B., Jetten, J., & Ferris, L. J. (2014). Pain as social glue: shared pain increases cooperation. *Psychological Science*, 25, p. 2079-2085. https://doi.org/10.1177/0956797614545886.

Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35, p. 180-191.

Benjamin, J. (22 juin 2015). Market research fail: How New Coke became the worst flub of all time. Business 2 Community (site web). www.business2community.com/consumer-marketing/market-research-fail-new-coke-became-worst-flub-time-01256904.

Benson, P. L., Karabenic, S. A., & Lerner, R. M. (1976). Pretty pleases: The effects of physical attractiveness on race, sex, and receiving help. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, p. 409-415.

Benton, A. A., Kelley, H. H., & Liebling, B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, p. 73-83.

Bergquist, M., Nilsson, A., & Schultz, W. P. (2019). A meta-analysis of field experiments using social norms to promote pro-environmental behaviors. *Global Environmental Change*, 58. doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101941.

Bernache-Assolant, I., Lacassagne, M.-F., & Braddock, J. H. (2007). Basking in reflected glory and blasting: Differences in identity management strategies between two groups of highly identified soccer fans. *Journal of Language and Social Psychology*, 26, p. 381-388.

Berndsen, M., & McGarty, C. (2012). Perspective taking and opinions about forms of reparation for victims of historical harm. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, p. 1316-1328. https://doi.org/10.1177/0146167212450322.

Bernieri, F. J. (1988). Coordinated movement and rapport in teacher-student interactions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 12, p. 120-138.

Berns, G. S., Chappelow J., Zink, C. F., Pagnoni, G., Martin-Skuski, M. E., & Richards, J. (2005). Neurobiological correlates of social conformity and independence during mental rotation. *Biological Psychiatry*, 58, p. 245-253.

Bickman, L. (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, p. 47-61.

Binning, K. R., Kaufmann, N., McGreevy, E. M., Fotuhi, O., Chen, S., Marshman, E., Kalender, Z. Y., Limeri, L., Betancur, L., & Singh, C. (2020). Changing social contexts to foster equity in college science courses: An ecological-belonging intervention. *Psychological Science*, 31, p. 1059-1070. https://doi.org/10.1177/0956797620929984.

Bizer, G. Y., & Krosnick, J. A. (2001). Exploring the structure of strength-related attitude features: The relation between attitude importance and attitude accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, p. 566-586. https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.4.566.

Blake, R., & Mouton, J. (1979). Intergroup problem solving in organizations: From theory to practice. *In* W. Austin et S. Worchel (éd.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (p. 19-32). Monterey, Californie: Brooks/Cole.

Blanco, F., Gómez-Fortes, B., & Matute, H. (2018). Causal illusions in the service of political attitudes in Spain and the United Kingdom. *Frontiers in Psychology*, 28. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01033.

Blass, T. (2004). *The Man Who Shocked the World: The Life and Legacy of Stanley Milgram*. New York: Basic Books.

Blass, T. (2012). A cross-cultural comparison of studies of obedience using the Milgram paradigm: A review. *Social and Personality Psychology Compass*, 6, p. 196-205.

Boen, F., Vanbeselaere, N., Pandelaere, M., Dewitte, S., Duriez, B., Snauwaert, B., Feys, J., Dierckx, V., & Van Avermaet, E. (2002). Politics and basking-in-reflected-glory. *Basic and Applied Social Psychology*, 24, p. 205-214.

Boh, W. F., & Wong, S-S. (2015). Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within-and outside-subsidiary knowledge sharing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, p. 1-17.

Bollen, K. A., & Phillips, D. P (1982). Imitative suicides: A national study of the effects of television news stories. *American Sociological Review*, 47, p. 802-809.

Bomey, N. (3 juillet 2017). Nissan Rogue gets a galactic sales boost from "Star Wars. " *Arizona Republic*, B4.

Bond, M. H., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, p. 111-137.

Bond, R., Fariss, C. J., Jones, J. J., Kramer, A. D. I., Marlow, C., Settle, J. E., & Fowler, J. H. (2012). A 61-million-person experiment in social influence and political mobilization. *Nature*, 489, p. 295-298. https://doi.org/10.1038/nature11421.

Bonneville-Roussy, A., Rentfrow, P. J., Potter, J., & Xu, M. K. (2013). Music through the ages: Trends in musical engagement and preferences from adolescence through middle adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105, p. 703-717.

Boothby, E. J., & Bohns, V. K. (2020). Why a simple act of kindness is not as simple as it seems: Underestimating the positive impact of our compliments on others. *Personality and Social Psychology Bulletin*. https://doi.org/10.1177/0146167220949003.

Borgida, E., Conner, C., & Manteufal, L. (1992). Understanding living kidney donation: A behavioral decision-making perspective. *In* S. Spacapan et S. Oskamp (éd.), *Helping And Being Helped* (p. 183-212). Newbury Park, Californie: Sage.

Borman, G. D., Rozek, C. S., Pyne, J., & Hanselman, P. (2019). Reappraising academic and social adversity improves middle school students' academic achievement, behavior, and well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116, p. 16286-16291. https://doi.org/10.1073/pnas.1820317116.

Bornstein, R. F., Leone, D. R., & Galley, D. J. (1987). The generalizability of subliminal mere exposure effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, p. 1070-1079.

Bouchard, T. J., Segal, N. L., Tellegen, A., McGue, M., Keyes, M., & Krueger, R. (2003). Evidence for the construct validity and heritability of the Wilson-Paterson conservatism scale: A reared-apart twins study of social attitudes. *Personality and Individual Differences*, 34, p. 959-969.

Bourgeois, M. J. (2002). Heritability of attitudes constrains dynamic social impact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, p. 1063-1072.

Brandt, M. J., & Reyna, C. (2011). The chain of being: A hierarchy of morality. *Perspectives on Psychological Science*, 6, p. 428-446.

Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

Brehm, S. S. (1981). Psychological reactance and the attractiveness of unattainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom. *Sex Roles*, 7, p. 937-949.

Brehm, S. S., & Weintraub, M. (1977). Physical barriers and psychological reactance: Two-year-olds' responses to threats to freedom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, p. 830-836.

Brendl, C. M., Chattopadhyay, A., Pelham, B. W., & Carvallo, M. (2005). Name letter branding: Valence transfers when product specific needs are active. *Journal of Consumer Research*, 32, p. 405-415. https://doi.org/10.1086/497552.

Bridge, J. A., Greenhouse, J. B., Ruch, D., Stevens, J., Ackerman, J., Sheftall, A. H., Horowitz, L. M., Kelleher, K. J., & Campo, J. V. (2019). Association between the release of Netflix's *13 Reasons Why* and suicide rates in the United States: An interrupted times series analysis. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*. https://doi.org/10.1016/j.jaac.2019.04.020.

Briñol, P., Petty, R. E., & Wheeler, S. C. (2006). Discrepancies between explicit and implicit self-concepts: Consequences for information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, p. 154-170.

Brockner, J., & Rubin, J. Z. (1985). *Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis*. New York: Springer-Verlag.

Bronnenberg, B. J., Dhar, S. K., & Dubé, J.-P. (2007). Consumer packaged goods in the United States: National brands, local branding. *Journal of Marketing Research*, 44, p. 4-13.

Broockman, D. & Kalla, J. (2016). Durably reducing transphobia: A field experiment on door-to-door canvassing. *Science*, 352, p. 220-224.

Brown, J. L., Drake, K. D., & Wellman, L. (2015). The benefits of a relational approach to corporate political activity: Evidence from political contributions to tax policymakers. *Journal of the American Taxation Association*, 37, p. 69-102.

Brown, S. L., Asher, T., & Cialdini, R. B. (2005). Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency. *Journal of Research in Personality*, 39, p. 517-533.

Browne, W., & Swarbrick-Jones, M. (2017). What works in e-commerce: A meta-analysis of 6700 online experiments. *Qubit Digital LTD*.

Brownstein, R., & Katzev, R. (1985). The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, p. 564-574.

Bruneau, E. G., Kteily, N. S., & Urbiola, A. (2020). A collective blame hypocrisy intervention enduringly reduces hostility towards Muslims. *Nature Human Behaviour*, 4, p. 45-54. https://doi.org/10.1038/s41562-019-0747-7.

Buchan, N. R., Brewer, M. B., Grimalda, G., Wilson, R. K., Fatas, E., & Foddy, M. (2011). Global social identity and global cooperation. *Psychological Science*, 22, p. 821-828.

Budesheim, T. L., & DePaola, S. J. (1994). Beauty or the beast? The effects of appearance, personality, and issue information on evaluations of political candidates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, p. 339-348.

Bullack, A., Gass, C., Nater, U. M., & Kreutz, G. (2018). Psychobiological effects of choral singing on affective state, social connectedness, and stress: Influences of singing activity and time course. *Frontiers of Behavioral Neuroscience*. 12:223. https://doi.org/10.3389/fnbeh.2018.00223.

Burger, J. M. (2009). Replicating Milgram: Would people still obey today? *American Psychologist*, 64, p. 1-11.

Burger, J. M., & Caldwell, D. F. (2003). The effects of monetary incentives and labeling on the foot-in-the-door effect. *Basic and Applied Social Psychology*, 25, p. 235-241.

Burger, J. M., & Caldwell, D. F. (2011). When opportunity knocks: The effect of a perceived unique opportunity on compliance. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14, p. 671-680.

Burger, J. M., & Caputo, D. (2015). The low-ball compliance procedure: a meta-analysis. Social Influence, 10, p. 214-220. http://dx.doi.org/10.1080/15534510.2015.1049203.

Burger, J. M., Horita, M., Kinoshita, L., Roberts, K., & Vera, C. (1997). Effects of time on the norm of reciprocity. *Basic and Applied Social Psychology*, 19, p. 91-100.

Burger, J. M., Messian, N., Patel, S., del Prado, A., & Anderson, C. (2004). What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, p. 35-43.

Burger, J. M., & Petty, R. E. (1981). The low-ball compliance technique: Task or

person commitment? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, p. 492-500.

Burgoon, M., Alvaro, E., Grandpre, J., & Voulodakis, M. (2002). Revisiting the theory of psychological reactance. *In* J. P. Dillard et M. Pfau (éd.), *The Persuasion Handbook: Theory and Practice* (p. 213-232). Thousand Oaks, Californie: Sage.

Burnstein, E., Crandall, C., & Kitayama, S. (1994). Some neo-Darwin decision rules for altruism: Weighing cues for inclusive fitness as a function of the biological importance of the decision. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, p. 773-789.

Bushman, B. J. (1988). The effects of apparel on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, p. 459-467.

Bushman, B. J. (2006). Effects of warning and information labels on attraction to television violence in viewers of different ages. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, p. 2073-2078. https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00094.x.

Buttleman, D., & Bohm, R. (2014). The ontogeny of the motivation that underlies in-group bias. *Psychological Science*, 25, p. 921-927.

Buttrick, N., Moulder, R., & Oishi, S. (2020). Historical change in the moral foundations of political persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46, p. 1523-1537. doi:10.1177/0146167220907467.

Cadinu, M. R., & Rothbart, M. (1996). Self-anchoring and differentiation processes in the minimal group setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, p. 666-677.

Cai, H., Chen, Y., & Fang, H. (2009). Observational learning: Evidence from a randomized natural field experiment. *American Economic Review*, 99, p. 864-882.

Campbell, M. W., & de Waal, F. B. M. (2010). Methodological problems in the study of contagious yawning. *Frontiers in Neurology and Neuroscience*, 28, p. 120-127.

Cappella, J. N. (1997). Behavioral and judged coordination in adult informal social interactions: Vocal and kinesic indicators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, p. 119-131.

Carducci, B. J., Deuser, P. S., Bauer, A., Large, M., & Ramaekers, M. (1989). An application of the foot-in-the-door technique to organ donation. *Journal of Business and Psychology*, 4, p. 245-249.

Carey, B. (26 juillet 2016). Mass killings may have created contagion, feeding on itself. *New York Times*, A11.

Caro, R. A. (2012). *The Passage of Power*. Vol. 4 of *The Years of Lyndon Johnson*. New York: Knopf.

Carpenter, C. J. (2013). A meta-analysis of the effectiveness of the "But You Are Free" compliance-gaining technique. *Communication Studies*, 64, p. 6-17. https://doi.org/10.1080/10510974.2012.727941.

Carr, N., *Internet rend-il bête ?* Robert Laffont, 2011.

Carter, S. E., & Sanna, L. J. (2006). Are we as good as we think? Observers' perceptions of indirect self-presentation as a social influence tactic. *Social Influence*, 1, p. 185-207. https://doi.org/10.1080/15534510600937313.

Catapano, R., Tormala, Z. L., & Rucker, D. D. (2019). Perspective taking and self-persuasion: Why "putting yourself in their shoes" reduces openness to attitude change. *Psychological Science*, 30, p. 424-435. https://doi.org/10.1177/0956797618822697.

Cavazza, N. (2016). When political candidates "go positive": The effects of flattering the rival in political communication. *Social Influence*, 11, p. 166-176. https://doi.org/10.1080/15534510.2016.1206962.

Cehajic, S., & Brown, R. (2010). Silencing the past: Effects of intergroup contact on acknowledgment of in-group responsibility. *Social Psychological and Personality Science*, 1, p. 190-196. https://doi.org/10.1177/1948550609359088.

Cehajic-Clancy, S., Effron, D. A., Halperin, E., Liberman, V., & Ross, L. D. (2011). Affirmation, acknowledgment of in-group responsibility, group-based guilt, and support for reparative measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, p. 256-270.

Chagnon, N. A., & Bugos, P. E. (1979). Kin selection and conflict: An analysis of a Yanomano ax fight. *In* N. A. Chagnon et W. Irons (éd.), *Evolutionary Biology and Social Behavior* (p. 213-238). North Scituate, Massachusetts: Duxbury.

Chaiken, S. (1979). Communicator physical attractiveness and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, p. 1387-1397.

Chaiken, S. (1986). Physical appearance and social influence. *In* C. P. Herman, M. P. Zanna, et E. T. Higgins (éd.), *Physical Appearance, Stigma, and Social Behavior: The Ontario Symposium* (vol. 3, p. 143-177). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Chajut, E., & Algom, D. (2003). Selective attention improves under stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, p. 231-248.

Chambers, J. R., Schlenker, B. R., & Collisson, B. (2013). Ideology and prejudice: The role of value conflicts. *Psychological Science*, 24, p. 140-149.

Chan, C., Berger, J., & Van Boven, L. (2012). Identifiable but not identical: Combining social identity and uniqueness motives in choice. *Journal of Consumer Research*, 39, p. 561-573. https://doi.org/10.1086/664804.

Chan, E., & Sengupta, J. (2010). Insincere flattery actually works: A dual attitudes perspective. *Journal of Marketing Research*, 47, p. 122-133.

Cheng, L., Hao, M., Xiao, L., & Wang, F. (2020). Join us: Dynamic norms encourage women to pursue STEM. *Current Psychology*. https://doi.org/10.1007/s12144-020-01105-4.

Chernyak, N., Leimgruber, K. L., Dunham, Y. C., Hu, J., & Blake, P. R. (2019). Paying back people who harmed us but not people who helped us: Direct negative reciprocity precedes direct positive reciprocity in early development. *Psychological Science*. https://doi.org/10.1177/0956797619854975.

Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2014). Friendship and natural selection. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111, p. 10796-10801.

https://doi.org/10.1073/pnas.1400825111.

Chugani, S., Irwin, J. E., & Redden, J. P. (2015). Happily ever after: The effect of identity-consistency on product satiation. *Journal of Consumer Research*, 42, p. 564-577. https://doi.org/10.1093/jcr/ucv040.

Cialdini, R. B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12, p. 105-109.

Cialdini, Robert B. (1997). Professionally responsible communication with the public: Giving psychology a way. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, p. 675-683.

Cialdini, R. B., *Pré-suasion. Le pouvoir de l'influence commence avant qu'on ait prononcé le premier mot*, First, 2017.

Cialdini, R. B. (2018). Why the world is turning to behavioral science. *In* A. Samson (éd.), *The Behavioral Economics Guide 2018* (p. vii-xiii). www.behavioral economics.com/the-behavioral-economics-guide-2018.

Cialdini, R. B., & Ascani, K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology*, 61, p. 295-300.

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R. Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, p. 366-375.

Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, p. 481-494.

Cialdini, R. B., Cacioppo, J. T., Bassett, R., & Miller, J. A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, p. 463-476.

Cialdini, R. B., Eisenberg, N., Green, B. L., Rhoads, K. V. L., & Bator, R. (1998). Undermining the undermining effect of reward on sustained interest. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, p. 249-263.

Cialdini, R. B., Li, J., Samper, A., & Wellman, E. (2019). How bad apples promote bad barrels: Unethical leader behavior and the selective attrition effect. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04252-2.

Cialdini, R. B., Petrova, P., & Goldstein, N. J. (2004). The hidden costs of organizational dishonesty. *MIT Sloan Management Review*, 45, p. 67-73.

Cialdini, R. B., Trost, M. R., & Newsom, J. T. (1995). Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, p. 318-328.

Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, p. 206-215.

Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., & Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, p. 1242-1253.

Cikara, M., & Paluck, E. L. (2013), When going along gets you nowhere and the upside of conflict behaviors. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, p. 559-571. https://doi.org/10.1111/spc3.12047.

Cikara, M., & Van Bavel, J. (2014). The neuroscience of inter-group relations: An integrative review. *Perspectives on Psychological Science*, 9, p. 245-274.

Cioffi, D., & Garner, R. (1996). On doing the decision: The effects of active versus passive choice on commitment and self-perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, p. 133-147.

Cirelli, L. K., Einarson, K. M., & Trainor, L. J. (2014). Interpersonal synchrony increases prosocial behavior in infants. *Developmental Science*, 17, p. 1003-1011. https://doi.org/10.1111/desc.12193.

Clark, C. J., Liu, B. S., Winegard, B. M., & Ditto, P. H. (2019). Tribalism is human nature. *Current Directions in Psychological Science*, 28, p. 587-592. https://doi.org/10.1177/0963721419862289.

Clark, M. S., Lemay, E. P., Graham, S. M., Pataki, S. P., & Finkel, E. J. (2010). Ways of giving benefits in marriage: Norn use, relationship satisfaction, and attachment-related variability. *Psychological Science*, 21, p. 944-951.

Clark, M. S., Mills, J. R., & Corcoran, D. M. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, p. 533-542.

Clark, R. D., III, & Word, L. E. (1972). Why don't bystanders help? Because of ambiguity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, p. 392-400.

Clark, R. D., III, & Word, L. E. (1974). Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, p. 279-287.

Clarkson, J. J., Tormala, Z. L., & Rucker, D. D. (2011). Cognitive and affective matching effects in persuasion: An amplification perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, p. 1415-1427.

Clifford, S., & Jerit, J. (2016). Cheating on political knowledge questions in online surveys. *Public Opinion Quarterly*, 80, p. 858-887.

Coghlan, T. (14 juillet 2015). Weidenfeld's crusade to save Christians of Syria. *The Times* (Londres), A30.

Cohen, R. (1972). Altruism: Human, cultural, or what? *Journal of Social Issues*, 28, p. 39-57.

Cohen, A. (31 mai 1999). Special report: Troubled kids. *Time*, 38.

Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65, p. 333-371.

Cohen, M., & Davis, N. (1981). *Medication Errors: Causes and Prevention*. Philadelphia: G. F. Stickley.

Coleman, N. V., & Williams, P. (2015). Looking for my self: Identity-driven attention allocation. *Journal of Consumer Psychology*, 25, p. 504-511.

Collins, J. (2018). Simple heuristics that make algorithms smart. http://behavioralscientist.org/simple-heuristics-that-make-algorithms-smart.

Combs, D. J. Y., & Keller, P. S. (2010). Politicians and trustworthiness: Acting contrary to self-interest enhances trustworthiness. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, p. 328-339.

Converse, B. A., & Fishbach, A. (2012). Instrumentality boosts appreciation: Helpers are more appreciated while they are useful. *Psychological Science*, 23, p. 560-566.

Conway, A., & Cowan, N. (2001). The cocktail party phenomenon revisited: The importance of working memory capacity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 8, p. 331-335.

Cooper, J., & Fazio, R. H. (1984). A new look at dissonance theory. *In* L. Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 17, p. 229-266). New York: Academic Press.

Coppock, A., Ekins, E., & Kirby, D. (2018). The long-lasting effects of newspaper op-eds on public opinion. *Quarterly Journal of Political Science*, 13, p. 59-87.

Cornelissen, G., Pandelaere, M., Warlop, L., & Dewitte, S. (2008). Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental. *International Journal of Research in Marketing*, 25, p. 46-55. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.06.002.

Corning, A., & Schuman, H. (2013). Commemoration matters: The anniversaries of 9/11 and Woodstock. *Public Opinion Quarterly*, 77, p. 433-454.

Cortijos-Bernabeu, A., Bjørndal, L. D., Ruggeri, K., Alí, S., Friedemann, M., Esteban-Serna, C., Khorrami, P. R., *et al.* (2020). Replicating patterns of prospect theory for decision under risk. *Nature Human Behaviour*, 4, p. 622-633.

Cosmides, L., & Tooby, J. (2013). Evolutionary psychology: New perspectives on

cognition and motivation. *Annual Review of Psychology*, 64, p. 201-229.

Craig, B. (30 juillet 1985). A story of human kindness. *Pacific Stars and Stripes*, p. 13-16.

Crespelle, J.-P., *Picasso, les femmes, les amis, l'œuvre*, Presses de la Cité, 1967.

Cronley, M., Posavac, S. S., Meyer, T., Kardes, F. R., & Kellaris, J. J. (2005). A selective hypothesis testing perspective on price-quality inference and inference-based choice.

Journal of Consumer Psychology, 15, p. 159-169.

Cullum, J., O'Grady, M., Sandoval, P., Armeli, A., & Tennen, T. (2013). Ignoring norms with a little help from my friends: Social support reduces normative influence on drinking behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 32, p. 17-33. https://doi.org/10.1521/jscp.2013.32.1.17.

Cunningham, M. R. (1986). Levites and brother's keepers: A sociobiological perspective on prosocial behavior. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13, p. 35-67.

Curry, O., Roberts, S. G. B., & Dunbar, R. I. M. (2013). Altruism in social networks: Evidence for a "kinship premium. " *British Journal of Psychology*, 104, p. 283-295. https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.2012.02119.x.

Dai, X., Wertenbroch, K., & Brendel, C. M. (2008). The value heuristic in judgments of relative frequency. *Psychological Science*, 19, p. 18-19.

Daly, M., Salmon, C. & Wilson, M. (1997). Kinship: The conceptual hole in psychological studies of social cognition and close relationships. *In* J. A. Simpson et D. T. Kendrick (éd.), *Evolutionary Social Psychology* (p. 265-296). Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Danchin, E., Nöbel, S., Pocheville, A., Dagaeff, A-C., Demay, L., Alphand, M.,

Ranty-Roby, S., *et al.* (2018). Cultural flies: Conformist social learning in fruit flies predicts long-lasting mate-choice traditions. *Science*, 362, p. 1025-1030.

Darley, J. M., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, p. 377-383.

Dauten, D. (22 juillet 2004). How to be a good waiter and other innovative ideas. *Arizona Republic*, D3.

Davies, J. C. (1962). Toward a theory of revolution. *American Sociological Review*, 27, p. 5-19.

Davies, J. C. (1969). The J-curve of rising and declining satisfactions as a cause of some great revolutions and a contained rebellion. *In* H. D. Graham et T. R. Gurr (éd.), *Violence in America* (p. 547-644). New York: Signet.

Davies, K.,Tropp, L. R., Aron, A., Pettigrew, T. F., & Wright, S. C.(2011). Cross-group friendships and intergroup attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 15, p. 332-351. https://doi.org/10.1177/1088868311411103.

Davis, M. H., Conklin, L., Smith, A., & Luce, C. (1996). Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: A merging of self and other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, p. 713-726. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.713.

DeBruine, L. M. (2002). Facial resemblance enhances trust. *Proceedings of the Royal Society, Series B*, 269, p. 1307-1312.

DeBruine, L. M. (2004). Resemblance to self increases the appeal of child faces to both men and women. *Evolution and Human Behavior*, 25, p. 142-154.

Dechêne, A., Stahl, C., Hansen, J., & Wänke, M. (2010). The truth about the truth: A meta-analytic review of the truth effect. *Personality and Social Psychology Review*, 14, p. 238-257. https://doi.org/10.1177/1088868309352251.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., Spiegel, N. H., Ryan, R. M., Koestner, R., & Kauffman, M. (1982). Effects of performance standards on teaching styles: Behavior of controlling teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74, p. 852-859. https://doi.org/10.1037/0022-0663.74.6.852.

De Dreu, C. K. W., & McCusker, C. (1997). Gain-loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, p. 1093-1106.

De Dreu, C. K. W., Dussel, D. B., & Ten Velden, F. S. (2015). In intergroup conflict, self-sacrifice is stronger among pro-social individuals and parochial altruism emerges especially among cognitively taxed individuals. *Frontiers in Psychology*, 6, p. 572. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00572.

DeJong, C., Aguilar, T., Tseng, C-W., Lin, G. A., Boscardin, W. J., & Dudley, R. A. (2016). Pharmaceutical industry-sponsored meals and physician prescribing patterns for Medicare beneficiaries. *Journal of the American Medical Association: Internal Medicine*, 176, p. 1114-1122.

de la Rosa, M. D., Sanabria, D., Capizzi, M., & Correa, A. (2012). Temporal preparation driven by rhythms is resistant to working memory interference. *Frontiers in Psychology*, 3. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00308.

Dellande, S., & Nyer, P. (2007). Using public commitments to gain customer compliance. *Advances in Consumer Research*, 34, p. 249-255.

De Martino, B., Bobadilla-Suarez, S., Nouguchi, T., Sharot, T., & Love, B. C. (2017). Social information is integrated into value and confidence judgments according to its reliability. *Journal of Neuroscience*, 37, p. 6066-6074. https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3880-16.2017.

Demuru, E., & Palagi, E. (2012). In bonobos yawn contagion is higher among kin and friends. *PLoS ONE*, 7. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0049613.

DePaulo, B. M., Nadler, A., & Fisher, J. D. (éd.). (1983). *Help Seeking*. Vol. 2 of *New Directions in Helping*. New York: Academic Press.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, p. 629-636.

Devlin, A. S., Donovan, S., Nicolov, A., Nold, O., Packard, A., & Zandan, G. (2009). "Impressive? " Credentials, family photographs, and the perception of therapist qualities.

Journal of Environmental Psychology, 29, p. 503-512. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.08.008.

DeWall, C. N., MacDonald, G., *et al.* (2010). Acetaminophen reduces social pain: Behavioral and neural evidence. *Psychological Science*, 21, p. 931-937.

Dhami, M. K. (2003). Psychological models of professional decision making. *Psychological Science*, 14, p. 175-180.

Dikker, S., Wan, L., Davidesco, I., Kaggen, L., Oostrik, M., McClintock, J., Rowland, J., *et al.* (2017). Brain-to-brain synchrony tracks real-world dynamic group interactions in the classroom. *Current Biology*, 27, p. 1375-1380. https://doi.org/10.1016/j.cub.2017.04.002.

Dillard, J. P., Kim, J., & Li, S. S. (2018). Anti-sugar-sweetened beverage messages elicit reactance: Effects on attitudes and policy preferences. *Journal of Health Communication*, 23, p. 703-711. https://doi.org/10.1080/10810730.2018.1511012.

Dimmock, S. G., Gerken, W. C., & Graham, N. P. (2018). Is fraud contagious? Coworker influence on misconduct by financial advisors. *Journal of Finance*, 73, p. 1417-1450. https://doi.org/10.1111/jofi.12613.

Dion, K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, p. 207-213.

Dixon, J., Durrheim, K., & Tredoux, C. (2005). Beyond the optimal contact strategy: A reality check for the contact hypothesis. *American Psychologist*, 60, p. 697-711.

Dolinska, B., Jarzabek, J., & Dolinski, D. (2020). I like you even less at Christmas dinner! *Basic and Applied Social Psychology*, 42, p. 88-97. https://doi.org/10.1080/01973533.2019.1695615.

Dolinski, D. (2000). Inferring one's beliefs from one's attempt and consequences for subsequent compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, p. 260-272.

Dolinski, D. (2016). *Techniques of Social Influence: The Psychology of Compliance*. New York: Routledge.

Dolinski, D., & Grzyb, T. (2020). *Social Psychology of Obedience Toward Authority: Empirical Tribute to Stanley Milgram*. Londres: Routledge.

Dolinski, D., Grzyb, T., Folwarczny, M., Grzybała, P., Krzyszycha, K., Martynowska, K., & Trojanowski, J. (2017). Would you deliver an electric shock in 2015? Obedience in the experimental paradigm developed by Stanley Milgram in the 50 years following the original studies. *Social Psychological and Personality Science*, 8, p. 927-933.

Dolnik, L., Case, T. I., & Williams, K. D. (2003). Stealing thunder as a courtroom tactic revisited: Processes and boundaries. *Law and Human Behavior*, 27, p. 267-287.

Donaldson, S. I., Graham, J. W., Piccinin, A. M., & Hansen, W. B. (1995). Resistance-skills training and onset of alcohol use. *Health Psychology*, 14, p. 291-300.

Doob, A. N., & Gross, A. E. (1968). Status of frustrator as an inhibitor of horn-honking response. *Journal of Social Psychology*, 76, p. 213-218.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Saguy, T. (2009). Commonality and the complexity of "We": Social attitudes and social change. *Personality and Social Psychology Review*, 13, p. 3-20. https://doi.org/10.1177/1088868308326751.

Drachman, D., deCarufel, A., & Inkso, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, p. 458-467.

Driscoll, R., Davis, K. E., & Lipetz, M. E. (1972). Parental interference and romantic love: The Romeo and Juliet effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, p. 1-10.

Drolet, A., & Aaker J. (2002). Off-target? Changing cognitive-based attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 12, p. 59-68.

Drury, J. (2018). The role of social identity processes in mass emergency behaviour: An integrative review. *European Review of Social Psychology*, 29, p. 38-81.

https://doi.org/10.1080/10463283.2018.1471948.

Du, X. (2019). What's in a surname? The effect of auditor-CEO surname sharing on financial misstatement. *Journal of Business Ethics*, 158, p. 849-874. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3762-5.

DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silverthorn, N., & Valentine, J. C. (2011). How effective are mentoring programs for youth? A systematic assessment of the evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 12, p. 57-91. https://doi.org/10.1177/1529100611414806.

Duguid, M. M., & Goncalo, J. A. (2012). Living large: The powerful over-estimate their own height. *Psychological Science*, 23, p. 36-40. https://doi.org/10.1177/0956797611422915.

Duguid, M. M., & Thomas-Hunt, M. C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 100, p. 343-359. https://doi.org/10.1037/a0037908.

Dunbar, R. I. M. (2012). On the evolutionary function of song and dance. *In* N. Bannan (éd.), *Music, Language and Human Evolution* (p. 201-214). Oxford: Oxford University Press.

Dunfield, K. A., & Kuhlmeier, V. A. (2010). Intention-mediated selective helping in infancy. *Psychological Science*, 21, p. 523-527.

Eagly, A. H., Wood, W., & Chaiken, S. (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, p. 424-435.

Easterbrook, J. A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review*, 66, p. 183-201.

Edwards, M. L., Dillman, D. A., & Smyth, J. D. (2014). An experimental test of the effects of survey sponsorship on internet and mail survey response. *Public Opinion Quarterly*, 78, p. 734-750.

Effron, D. A., Bryan, C. J., & Murnighan, J. K. (2015). Cheating at the end to avoid regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109, p. 395-414. https://doi.org/10.1037/pspa0000026.

Efran, M. G., & Patterson, E. W. J. (1976). *The Politics of Appearance*. Manuscrit non publié, Université de Toronto.

Ellemers, N., & Van Nunspeet, F. (septembre 2020). Neuroscience and the social origins of moral behavior: How neural underpinnings of social categorization and conformity affect everyday moral and immoral behavior. *Current Directions in Psychological Science*. https://doi.org/10.1177/0963721420951584.

Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17, p. 311-318.

Epstein, S., Lipson, A., Holstein, C., & Huh, E. (1992). Irrational reactions to negative outcomes: Evidence for two conceptual systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, p. 328-339.

Epstein, S., Donovan, S., & Denes-Raj, V. (1999). The missing link in the paradox of the Linda conjunction problem: Beyond knowing and thinking of the conjunction rule, the intrinsic appeal of heuristic processing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, p. 204-214.

Facci, E., L., & Kasarda, J. D. (2004). *Revisiting Wind-Shear Accidents: The Social Proof Factor. Proceedings of The 49th Corporate Aviation Safety Seminar* (p. 205-232). Alexandrea, Virginie: Flight Safety Foundation.

Faiman-Silva, S. (1997). *Choctaws at the Crossroads*. Lincoln: University of Nebraska Press.

Fan, M., Billings, A., Zhu, X., & Yu, P. (2019). Twitter-based BIRGing: Big data analysis of English National Team fans during the 2018 FIFA World Cup. *Communication & Sport*. https://doi.org/10.1177/2167479519834348.

Fang, X., Singh, S., & Ahulwailia, R. (2007). An examination of different explanations for the mere exposure effect. *Journal of Consumer Research*, 34, p. 97-103.

Farrow, K., Grolleau, G., & Ibanez, L. (2017). Social norms and pro-environmental behavior: A review of the evidence. *Ecological Economics*, 140, p. 1-13.

Fazio, L. K., Rand, D. G., & Pennycook, G. (2019). *Psychonomic Bulletin Review*. https://doi.org/10.3758/s13423-019-01651-4.

Fazio, R. H., Sherman, S. J., & Herr, P. M. (1982). The feature-positive effect in the self-perception process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, p. 404-411.

Fein, S., Goethals, G. R., & Kugler, M. B. (2007). Social influence on political judgments: The case of presidential debates. *Political Psychology*, 28, p. 165-192.

https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2007.00561.x.

Feinberg, R. A. (1986). Credit cards as spending facilitating stimuli. *Journal of Consumer Research*, 13, p. 348-356.

Feinberg, R. A. (1990). The social nature of the classical conditioning phenomena in people. *Psychological Reports*, 67, p. 331-334.

Feld, J., Salamanca, N., Hamermesh, D. S. (2015). Endophilia or exophobia: Beyond discrimination. *Economic Journal*, 126, p. 1503-1527.

Fennis, B. M., Janssen, L., & Vohs, K. D. (2008). Acts of benevolence: A limited-resource account of compliance with charitable requests. *Journal of Consumer Research*, 35, p. 906-924.

Fennis, B. M., & Stroebe, W. (2014). Softening the blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120, p. 109-120.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Californie: Stanford University Press.

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, p. 203-210. https://doi.org/10.1037/h0041593.

Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (1964). *When Prophecy Fails*. New York: Harper & Row.

Fischer, P., Krueger, J. I., Greitemeyer, T., Vogrincic, C., Kastenmüller, A., Frey, D., Heene, M., *et al.* (2011). The bystander-effect: A meta-analytic review on bystander intervention in dangerous and non-dangerous emergencies. *Psychological Bulletin*, 137, p. 517-537. https://doi.org/10.1037/a0023304.

Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *In* M. P. Zanna (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 23, p. 1-74). New York: Academic Press.

Fisman, R., Paravisini, D., & Vig, V. 2017. Cultural proximity and loan outcomes. *American Economic Review*, 107, p. 457-492.

Flade, F., Klar, Y., & Imhoff, R. (2019). Unite against: A common threat invokes spontaneous decategorization between social categories. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103890.

Fleming, T. (23 novembre 1997). 13 things you never knew about the American Revolution. *Parade*, p. 14-15.

Flynn, F. J. (2002). What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, p. 38-50.

Foddy, M., Platow, M. J., & Yamagishi, T. (2009). Group-based trust in strangers. *Psychological Science*, 20, p. 419-422.

Foerster, M., Roser, K., Schoeni, A., & Röösli, M. (2015). Problematic mobile phone use in adolescents: Derivation of a short scale MPPUS-10. *International Journal of Public Health*, 60, p. 277-286. https://doi.org/10.1007/s00038-015-0660-4.

Fogg, B. J., & Nass, C. (1997a). How users reciprocate to computers: An experiment that demonstrates behavior change. In *Extended Abstracts of the CHI97 Conference of the ACM/SIGCHI*. New York: ACM.

Fogg, B. J., & Nass, C. (1997b). Silicon sycophants: The effects of computers that flatter. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46 (5), p. 551-561.

Fombelle, P., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., & Witell, L. (2010). *Give and Thou Shall Receive: Customer Reciprocity in a Retail Setting*. Document présenté lors de la 19e conférence annuelle Frontiers In Service, Karlstad, Suède.

Forman, C., Ghose, A., & Wiesenfeld, B. (2008). Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets. *Information Research Systems*, 19, p. 291-313. https://doi.org/10.1287/isre.1080.0193.

Fornara, F., Carrus, G., Passafaro, P., & Bonnes, M. (2011). Distinguishing the sources of normative influence on pro-environmental behaviors: The role of local norms in household waste recycling. *Group Processes & Intergroup Dynamics*, 14, p. 623-635.

Fox, C. R., Linder, J. A., & Doctor, J., N. (27 mars 2016). How to stop overprescribing antibiotics. *New York Times*. www.nytimes.com/2016/03/27/opinion/sunday/how-to-stop-overprescribing-antibiotics.html.

Fox, M. W. (1974). *Concepts in Ethology: Animal and Human Behavior*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Frank, R. H. (2020). *Under the Influence: Putting Peer Pressure to Work*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Fraune, M. R. (2020). Our robots, our team: Robot anthropomorphism moderates group effects in human-robot teams. *Frontiers in Psychology*, 11, p. 1275. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01275.

Fredman, L. A., Buhrmester, M. D., Gomez, A., Fraser, W. T., Talaifar, S., Brannon, S. M., & Swann, Jr., W. B. (2015). Identity fusion, extreme pro-group behavior, and the path to defusion. *Social and Personality Psychology Compass*, 9, p. 468-480. https://doi.org/10.1111/spc3.12193.

Freedman, J. L. (1965). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, p. 145-155.

Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, p. 195-203.

Freling, T. H., & Dacin, P. A. (2010). When consensus counts: Exploring the impact of consensus claims in advertising. *Journal of Consumer Psychology*, 20, p. 163-175.

Frenzen, J. R., & Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, 17, p. 1-12.

Friedman, H. H., & Rahman, A. (2011). Gifts-upon-entry and appreciative comments: Reciprocity effects in retailing. *International Journal of Marketing Studies*, 3, p. 161-164.

Friestad, M., & Wright, P. (1995). Persuasion knowledge: Lay people's and researchers' beliefs about the psychology of persuasion. *Journal of Consumer Research*, 22, p. 62-74.

Fröhlich, M., Müller, G., Zeiträg, C., Wittig, R. M., & Pika, S. (2020). Begging and social tolerance: Food solicitation tactics in young chimpanzees (*Pan troglodytes*) in the wild. *Evolution and Human Behavior*, 41, p. 126-135. https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2019.11.002.

Furnham, A. (1996). Factors relating to the allocation of medical resources. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, p. 615-624.

Gaesser, B., Shimura, Y., & Cikara, M. (2020). Episodic simulation reduces inter-group bias in prosocial intentions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118, p. 683-705. https://doi.org/10.1037/pspi0000194.

Gal, D. & Rucker D. D. (2010). When in doubt, shout! Paradoxical influences of doubt on proselytizing. *Psychological Science*, 21, p. 1701-1707.

Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, p. 708-724. https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.708.

Gallup, A. C., Hale, J. J., Sumpter, D. J. T., Garnier, S., Kacelnik, A., Krebs, J. R., & Couzin, I. D. (2012). Visual attention and the acquisition of information in human crowds. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109, p. 7245-7250. https://doi.org/10.1073/pnas.1116141109.

Gansberg, M. (27 mars 1964). 37 who saw murder didn't call the police. *New York Times*, 1.

Garcia, D., & Rimé, B. (2019). Collective emotions and social resilience in the digital traces after a terrorist attack. *Psychological Science*, 30, p. 617-628. https://doi.org/10.1177/0956797619831964.

Garcia, J. H., Sterner, T., & Afsah, S. (2007). Public disclosure of industrial pollution: The PROPER approach in Indonesia. *Environmental and Developmental Economics*, 12, p. 739-756.

Garner, R. L. (2005). What's in a name? Persuasion perhaps? *Journal of Consumer Psychology*, 15, p. 108-116.

Gawronski, B. (2003). Implicational schemata and the correspondence bias: On the diagnostic value of situationally constrained behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, p. 1154-1171.

Geers, A. L., Rose, J. P., Fowler, S. L., Rasinski, H. M., Brown, J. A., & Helfer, S. G. (2013). Why does choice enhance treatment effectiveness? Using placebo treatments to demonstrate the role of personal control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105 (4), p. 549-566. https://doi.org/10.1037/a0034005.

Gehlbach, H., Brinkworth, M. E., King, A. M., Hsu, L. M., McIntyre, J., & Rogers, T. (2016). Creating birds of similar feathers: Leveraging similarity to improve teacher-student relationships and academic achievement. *Journal of Educational Psychology*, 108 (3), p. 342-352. http://dx.doi.org/10.1037/edu0000042.

George, W. H., Gournic, S. J., & McAfee, M. P. (1988). Perceptions of postdrinking female sexuality. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, p. 1295-1317.

Gerard, H. B., & Mathewson, G. C. (1966). The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, p. 278-287.

Gerend, M. A., & Maner, J. K. (2011). Fear, anger, fruits, and veggies: Interactive effects of emotion and message framing on health behavior. *Health Psychology*, 30, p. 420-423. https://doi.org/10.1037/a0021981.

Gergen, K., Ellsworth, P., Maslach, C., & Seipel, M. (1975). Obligation, donor resources, and reactions to aid in three cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, p. 390-400.

Ghosh, B. (8 juin 2009). How to make terrorists talk. *Time*, 40-43.

Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, p. 650-669.

Gilbert, D. T. (2006). *Stumbling on Happiness*. New York: Knopf.

Gino, F., & Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, p. 15-26.

Gneezy, A., Imas, A., Brown, A., Nelson, L. D., & Norton, M. I. (2012). Paying

to be nice: Consistency and costly prosocial behavior. *Management Science*, 58, p. 179-187.

Gold, B. P., Frank, M. J., Bogert, B., & Brattico, E. (2013). Pleasurable music affects reinforcement learning according to the listener. *Frontiers in Psychology*, 4. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00541.

Goldenberg, A., Garcia, D., Halperin, E., & Gross, J. J. (2020). Collective Emotions. *Current Directions in Psychological Science*, 29 (2), p. 154-160. https://doi.org/10.1177/0963721420901574.

Goldenberg, J. L., Courtney, E. P., & Felig, R. N. (29 avril 2020). Supporting the dehumanization hypothesis, but under what conditions? A commentary on "Over." *Perspectives on Psychological Science*. https://doi.org/10.1177/1745691620917659.

Goldstein, N. J., Griskevicius, V., & Cialdini, R. B. (2011). Reciprocity by proxy: A new influence strategy for motivating cooperation and prosocial behavior. *Administrative Science Quarterly*, 56, p. 441-473.

Goldstein, N. J., Mortensen, C. R., Griskevicius, V., & Cialdini, R. B. (16 janvier 2007). I'll scratch your back if you scratch my brother's: The extended self and extradyadic reciprocity norms. Présentée lors de la réunion de la Society of Personality and Social Psychology, Memphis, Tennessee.

Goldstein, N. J., Vezich, I. S., & Shapiro, J. R. (2014). Perceived perspective taking: When others walk in our shoes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106, p. 941-960. https://doi.org/10.1037/a0036395.

Gómez, Á., Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Fernández, S., & Vázquez, A. (2013). Responses to endorsement of commonality by in-group and outgroup members: The roles of group representation and threat. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, p. 419-431. https://doi.org/10.1177/0146167213475366.

Gonzales, M. H., Davis, J. M., Loney, G. L., Lukens, C. K., & Junghans, C. M. (1983). Interactional approach to interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, p. 1192-1197.

Goode, E., & Carey, B. (7 octobre 2015). Mass killings are seen as a kind of contagion. *New York Times*, A21.

Goodenough, U. W. (1991). Deception by pathogens. *American Scientist*, 79, p. 344-355.

Goodman-Delahunty, J., Martschuk, N., & Dhami, M. K. (2014). Interviewing high value detainees: Securing cooperation and disclosures. *Applied Cognitive Psychology*, 28, p. 883-897.

Gorn, G. J. (1982). The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *Journal of Marketing*, 46, p. 94-101.

Gould, M. S., & Shaffer, D. (1986). The impact of suicide in television movies. *New England Journal of Medicine*, 315, p. 690-694.

Grant, A. (2013). *Give and Take*. New York: Viking.

Grant, A. M., & Hofmann, D. A. (2011). It's not all about me: Motivating hand hygiene among health care professionals by focusing on patients. *Psychological Science*, 22, p. 1494-1499.

Grant Halvorson, H., & Higgins, E. T. (2013). *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*. New York: Penguin.

Green, F. (1965). The "foot-in-the-door" technique. *American Salesmen*, 10, p. 14-16.

Greenberg, M. S., & Shapiro, S. P. (1971). Indebtedness: An adverse effect of asking for and receiving help. *Sociometry*, 34, p. 290-301.

Greene, J. (2014). *Moral Tribes*. New York: Penguin.

Greenwald, A. F., Carnot, C. G., Beach, R., & Young, B. (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. *Journal of Applied Psychology*, 72, p. 315-318.

Greenwald, A. G., & Pettigrew, T. F. (2014). With malice toward none and charity for some. *American Psychologist*, 69, p. 669-684.

Greenwood, B. N., Hardeman, R. R., Huang, L., & Sojourner, A. (2020). Physician-patient racial concordance and disparities in birthing mortality for newborns. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 21194-21200. https://doi.org/10.1073/pnas.1913405117.

Grey, K., Rand, D. G., Ert, E., Lewis, K., Hershman, S., & Norton, M. I. (2014). The emergence of "us and them" in 80 lines of code: Modeling group genesis in homogeneous populations. *Psychological Science*, 25, p. 982-990.

Griskevicius, V., Cialdini, R. B., & Kenrick, D. T. (2006). Peacocks, Picasso, and parental investment: The effects of romantic motives on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, p. 63-76.

Griskevicius, V., Goldstein, N. J., Mortensen, C. R., Sundie, J. M., Cialdini, R. C., & Kenrick, D. T. (2009). Fear and loving in Las Vegas: Evolution, emotion, and persuasion. *Journal of Marketing Research*, 46, p. 384-395.

Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Persuade him by email, but see her in person: Online persuasion revisited. *Computers in Human Behavior*, 23, p. 999-1015.

Guéguen, N. (2009). Mimicry and seduction: An evaluation in a courtship context. *Social Influence*, 4, p. 249-255.

Guéguen, N. (2016). "You will probably refuse, but…": When activating reactance in a single sentence increases compliance with a request. *Polish Psychological Bulletin*, 47, p. 170-173.

Guéguen, N., Jacob, C., & Meineri, S. (2011). Effects of the door-in-the-face technique on restaurant customers' behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 30, p. 759-761.

Guéguen, N., Joule, R. V., Halimi, S., Pascual, A., Fischer-Lokou, J., & Dufourcq-Brana, M. (2013). I'm free but I'll comply with your request: Generalization and multidimensional effects of the "evoking freedom" technique. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, p. 116-137.

Guéguen, N., Meineri, S., & Fischer-Lokou, J. (2014). Men's music ability and attractiveness to women in a real-life courtship contest. *Psychology of Music*, 42, p. 545-549.

Guéguen, N., & Pascual, A. (2000). Evocation of freedom and compliance: The

"But you are free of . . ." technique. *Current Research in Social Psychology*, 5, p. 264-270.

Guéguen, N., & Pascual, A. (2014). Low-ball and compliance: Commitment even if the request is a deviant one, *Social Influence*, 9, p. 162-171. https://doi.org/10.1080/15534510.2013.798243.

Gyuris, P., Kozma L., Kisander Z., Láng A., Ferencz, T., & Kocsor, F. (2020). Sibling relations in patchwork families: Co-residence is more influential than genetic relatedness. *Frontiers of Psychology 11*:993. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00993.

Hadland, S. E., Cerda, M., Li, Y., Krieger, M. S., & Marshall, B. D. L. (2018). Association of pharmaceutical industry marketing with opioid products to physicians with subsequent opioid prescribing. *Journal of the American Medical Association: Internal Medicine*, 178, p. 861-863.

Hadnagy, C., & Schulman, S. (2020). *Human Hacking: Win Friends, Influence People, and Leave Them Better Off for Having Met You*. New York: Harper Business.

Hagler, K. J, Pearson, M. R., Venner, B. L., & Greenfield, K. L. (2017). Descriptive drinking norms in Native American and non-Hispanic white college students. *Addictive Behaviors*, 72, p. 45-50. https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2017.03.017.

Hakamata, Y., Lissek, S., Bar-Haim, Y., Britton, J. C., Fox, N. A., Leibenluft, E., Ernest, M., & Pine, D. S. (2010). Attention bias modification treatment: A meta-analysis toward the establishment of novel treatment for anxiety. *Biological Psychiatry*, 68, p. 982-990. https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2010.07.021.

Halpern, D. (2016). *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*. Londres: Elbury.

Hamermesh, D. (2011). *Beauty Pays: Why Attractive People Are More Successful*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Hamermesh, D., & Biddle, J. E. (1994). Beauty and the labor market. *American Economic Review*, 84, p. 1174-1194.

Hamilton, W. D. (1964). The genetic evolution of social behavior. *Journal of Theoretical Biology*, 7, p. 1-52.

Hamlin, J. K., Mahajan, N., Liberman, Z., & Wynn, K. (2013). Not like me = bad: Infants prefer those who harm dissimilar others. *Psychological Science*, 24, p. 589-594. https://doi.org/10.1177/0956797612457785.

Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., & Levy, N. (2015). An action-based model of cognitive-dissonance processes. *Current Directions in Psychological Science*, 24, p. 184-189. https://doi.org/10.1177/0963721414566449.

Harvey, A. R. (2018). Music and the meeting of human minds. *Frontiers in Psychology*, 9, p. 762. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00762.

Haselton, M. G., & Nettle, D. (2006). The paranoid optimist: An integrated evolutionary model of cognitive biases. *Personality and Social Psychology Review*, 10, p. 47-66.

Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10, p. 252-264.

Haslam, N., & Loughnan, S. (2014). Dehumanization and infrahumanization. *Annual Review of Psychology*, 65, p. 399-423. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115045.

Hassan, S. (2000). *Releasing the Bonds: Empowering People to Think for Themselves*. Boston: Freedom of Mind Press.

Hatemi, P. K., & McDermott, R. (2012). The genetics of politics: Discovery, challenges, and progress. *Trends in Genetics*, 28, p. 525-533.

Hattori, Y., & Tomonaga, M. (2020). Rhythmic swaying induced by sound in chimpanzees (*Pan troglodytes*). *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 936-942. https://doi.org/10.1073/pnas.1910318116.

Häubl, G., & Popkowski Leszczyc, P. T. L. (2019). Bidding frenzy: Speed of competitor reaction and willingness to pay in auctions. *Journal of Consumer Research*, 45, p. 1294-1314. https://doi.org/10.1093/jcr/ucy056.

Hehman, E., Flake, J. K., & Freeman, J. B. (2018). The faces of group members share physical resemblance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44 (1), p. 3-15. https://doi.org/10.1177/0146167217722556.

Heijkoop, M., Dubas, J. S., & Van Aken, M. A. G. (2009). Parent-child resemblance and kin investment. *European Journal of Developmental Psychology*, 6, p. 64-69.

Heilman, C. M., Nakamoto, K., & Rao, A. G. (2002). Pleasant surprises: Consumer response to unexpected in-store coupons. *Journal of Marketing Research*, 39, p. 242-252.

Heilman, M. E. (1976). Oppositional behavior as a function of influence attempt

intensity and retaliation threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, p. 574-578.

Heinrich, C. U., & Borkenau, P. (1998). Deception and deception detection: The role of cross-modal inconsistency. *Journal of Personality*, 66, p. 687-712.

Henry, M. L., Ferraro, P. J., & Kontoleon, A. (2019). The behavioural effect of electronic home energy reports: Evidence from a randomised field trial in the United States. *Energy Policy*, 132, p. 1256-1261. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.06.039.

Hershfield, H. E., Goldstein, D. G., Sharpe, W. F., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L. L., & Bailenson, J. N. (2011). Increasing saving behavior through age-progressed renderings of the future self. *Journal of Marketing Research*, 48, p. 23-37. https://doi.org/10.1509/jmkr.48.SPL.S23.

Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*,

89, p. 622-632.

Higgins, E. T., (2012). *Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works*. New York: Oxford University Press.

Higgins, E. T., Lee, J., Kwon, J., & Trope, Y. (1995). When combining intrinsic motivations undermines interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, p. 749-767.

Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, p. 515-525. https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515.

Higham, P. A., & Carment, D. W. (1992). The rise and fall of politicians. *Canadian Journal of Behavioral Science*, p. 404-409.

Hildreth, J. A., & Anderson, C. (2018). Does loyalty trump honesty? Moral judgments of loyalty-driven deceit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 79, p. 87-94.

Hills, T. T. (2019). The dark side of information proliferation. *Perspectives on Psychological Science*, 14, p. 323-330. https://doi.org/10.1177/1745691618803647.

Hills, T. T., Adelman, J. S., & Noguchi, T. (2017). Attention economies, information crowding, and language change. *In* M. N. Jones (éd.), *Big Data in Cognitive Science* (p. 270-293). New York: Routledge.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. *Applied Psychology: An International Review*, 50, p. 337-421.

Hodson, G. (2011). Do ideologically intolerant people benefit from intergroup contact? *Current Directions in Psychological Science*, 20, p. 154-159. https://doi.org/10.1177/0963721411409025.

Hodson, G., Crisp, R. J., Meleady, R., & Earle, M. (2018). Intergroup contact as an agent of cognitive liberalization. *Perspectives on Psychological Science*, 13, p. 523-548. https://doi.org/10.1177/1745691617752324.

Hofling, C. K., Brotzman, E., Dalrymple, S., Graves, N., & Pierce, C. M. (1966). An experimental study of nurse-physician relationships. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 143, p. 171-180.

Hofmann, W., De Houwer, J., Perugini, M., Baeyens, F., & Crombez, G. (2010). Evaluative conditioning in humans: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136, p. 390-421. http://dx.doi.org/10.1037/a0018916.

Holmes, W. (2004). The early history of Hamiltonian-based research on kin recognition. *Annales Zoologici Fennici*, 41, p. 691-711.

Holmes, W. G., & Sherman, P. W. (1983). Kin recognition in animals. *American Scientist*, 71, p. 46-55.

Hove, M. J., & Risen, J. L. (2009). It's all in the timing: Interpersonal synchrony increases affiliation. *Social Cognition*, 27, p. 949-961.

Howard, D. J. (1990). The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: The foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, p. 1185-1196.

Howard, D. J., Shu, S. B., & Kerin, R. A. (2007). Reference price and scarcity appeals and the use of multiple influence strategies in retail newspaper advertising. *Social Influence*, 2, p. 18-28.

Howe, L. C., Carr, P. B., & Walton, G. W. (à paraître). Normative appeals are more effective when they invite people to work together toward a common goal. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Howe, M. L. (2003). Memories from the cradle. *Current Directions in Psychological Science*, 12, p. 62-65.

Hubbard, T. L. (2015). The varieties of momentum-like experience. *Psychological Bulletin*, 141, p. 1081-1119. https://doi.org/10.1037/bul0000016.

Hufer, A., Kornadt, A. E., Kandler, C., & Riemann, R. (2020). Genetic and environmental variation in political orientation in adolescence and early adulthood: A Nuclear Twin Family analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118, p. 762-776. https://doi.org/10.1037/pspp0000258.

Hughes, S., Ye, Y., Van Dessel, P., & De Houwer, J. (2019). When people co-occur with good or bad events: Graded effects of relational qualifiers on evaluative conditioning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45, p. 196-208. https://doi.org/10.1177/0146167218781340.

Hugh-Jones, D., Ron, I., & Zultan, R. (2019). Humans discriminate by reciprocating against group peers. *Evolution and Human Behavior*, 40, p. 90-95.

Ilmarinen, V. J., Lönnqvist, J. E., & Paunonen, S. (2016). Similarity-attraction effects in friendship formation: Honest platoon-mates prefer each other but dishonest do not. *Personality and Individual Differences*, 92, p. 153-158. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.040.

Inzlicht, M., Gutsell, J. N., & Legault, L. (2012). Mimicry reduces racial prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, p. 361-365.

Iyengar, S., Sood, G., & Lelkes, Y. (2012). Affect, not ideology: A social identity perspective on polarization. *Public Opinion Quarterly*, 76, p. 405-431.

Jabbi, M., Bastiaansen, J., & Keysers, C. (2008). A common anterior insula representation of disgust observation, experience and imagination shows divergent functional connectivity pathways. *PLoS ONE*, 3, e2939. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0002939.

Jackson, J. C., Gelfand, M. J., Ayub, N., & Wheeler, J. (2019). Together from afar: Introducing a diary contact technique for improving intergroup relations. *Behavioral Science & Policy*, 5, p. 15-33.

Jacob, C., Guéguen, N., Martin, A., & Boulbry, G. (2011). Retail salespeople's mimicry of customers: Effects on consumer behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, p. 381-388.

James, J. M., & Bolstein, R. (1992). Effect of monetary incentives and follow-up mailings on the response rate and response quality in mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 54, p. 442-453.

Jenke, L., & Huettel, S. A. (2020) Voter preferences reflect a competition between policy and identity. *Frontiers of Psycholology*, vol. 11, 566020. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566020.

Jiang, L., Hoegg, J., Dahl, D. W., & Chattopadhyay, A. (2010). The persuasive role of incidental similarity on attitudes and purchase intentions in a sales context. *Journal of Consumer Research*, 36, p. 778-791.

John, L. K., Blunden, H., & Liu, H. (2019). Shooting the messenger. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148 (4), p. 644-666. http://dx.doi.org/10.1037/xge0000586.

Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58, p. 934-945.

Jones, E. E., & Harris, V. E. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, p. 1-24.

Jones, J. T., Pelham, B. W., Carvallo, M., & Mirenberg, M. C. (2004). How do I love thee? Let me count the J's. Implicit egoism and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, p. 665-683.

Jong, J., Whitehouse, H., Kavanagh, C., & Lane, J. (2015). Shared negative experiences lead to identity fusion via personal reflection. *PloS ONE*, 10. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0145611.

Joule, R. V. (1987). Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique. *European Journal of Social Psychology*, 17, p. 361-365.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income. *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 428-441.

Judge, T. A., Hurst, C., & Simon, L. S. (2009). Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94, p. 742-755.

Jung, J., Busching, R., & Krahé, B. (2019). Catching aggression from one's peers: A longitudinal and multilevel analysis. *Social and Personality Psychology Compass*, 13. https://doi.org/10.1111/spc3.12433.

Kahn, B. E., & Baron, J. (1995). An exploratory study of choice rules favored for high-stakes decisions. *Journal of Consumer Psychology*, 4, p. 305-328.

Kahneman, D., *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (éd.). (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, p. 263-291.

Kalmoe, N. P. (2019). Dueling views in a canonical measure of sophistication. *Public Opinion Research*, 83, p. 68-90.

Kaminski, G., Ravary, F., Graff, C., & Gentaz, E. (2010). Firstborns' disadvantage in kinship detection. *Psychological Science*, 21, p. 1746-1750.

Kandler, C., Bleidorn, W., & Riemann, R. (2012). Left or right? Sources of political orientation: The roles of genetic factors, cultural transmission, assortative mating, and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, p. 633-645.

Kang, S. K., Hirsh, J. B., Chasteen, A. L. (2010). Your mistakes are mine: Self-other overlap predicts neural response to observed errors. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, p. 229-232.

Kardes, F. R., Posavac, S. S., & Cronley, M. L. (2004). Consumer inference: A review of processes, bases, and judgment contexts. *Journal of Consumer Psychology*, 14, p. 230-256.

Karim, A. A., Lützenkirchen, B., Khedr, E., & Khalil, R. (2017). Why is 10 past 10 the default setting for clocks and watches in advertisements? A psychological experiment. *Frontiers of Psychology 8*:1410. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01410.

Karremans, J. C., & Aarts, H. (2007). The role of automaticity in determining the inclination to forgive close others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, p. 902-917.

Kauff, M., Asbrock, F., Thörner, S., & Wagner, U. (2013). Side effects of multiculturalism: The interaction effect of a multicultural ideology and authoritarianism on prejudice and diversity beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, p. 305-320. https://doi.org/10.1177/0146167212473160.

Kay, T., Keller, L., & Lehmann, L. (2020). The evolution of altruism and the serial rediscovery of the role of relatedness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 28894-28898. https://doi.org/10.1073/pnas.2013596117.

Keil, F. C. (2012). Running on empty? How folk science gets by with less. *Current Directions in Psychological Science*, 21, p. 329-334. https://doi.org/10.1177/0963721412453721.

Keinan, A., & Kivetz, R. (2011). Productivity orientation and the consumption of collectable experiences. *Journal of Consumer Research*, 37, p. 935-950.

Kende, J., Phalet, K., Van den Noortgate, W., Kara, A., & Fischer, R. (2018). Equality revisited: A cultural meta-analysis of intergroup contact and prejudice. *Social Psychological and Personality Science*, 9, p. 887-895. https://doi.org/10.1177/1948550617728993.

Kenrick, D. T. (2012). Evolutionary theory and human social behavior. *In* P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, et E. T. Higgins (éd.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (p. 11-31). Thousand Oaks, Californie: Sage.

Kenrick, D. T. (2020). True friendships are communistic, not capitalist. http://spsp.org/news-center/blog/kenrick-true-friendships#gsc.tab=0.

Kenrick, D. T., Gutierres, S. E., & Goldberg, L. L. (1989). Influence of popular erotica on judgments of strangers and mates. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, p. 159-167.

Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, R. B., & Lundberg-Kenrick, D. E. (2020). *Social Psychology: Goals in interaction*. 7e éd. Boston: Pearson Education.

Kerr, N. L., & MacCoun, R. J. (1985). The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, p. 349-363.

Kesebir, S. (2012). The superorganism account of human sociality: How and when human groups are like beehives. *Personality and Social Psychology Review*, 16, p. 233-261.

Ketelaar, T. (juin 1995). Emotions as mental representations of gains and losses: Translating prospect theory into positive and negative affect. Document présenté lors de la réunion de l'American Psychological Society, New York.

Kettle, K. I., & Häubl, G. (2011). The signature effect: Signing influences consumption-related behavior by priming self-identity. *Journal of Consumer Research*, 38, p. 474-489.

Keysar, B., Converse, B. A., Wang, J., & Epley, N. (2008). Reciprocity is not give and take: Asymmetric reciprocity to positive and negative acts. *Psychological Science*, 19, p. 1280-1286.

Khamitov, M., Wang, X., & Thomson, M. (2019). How well do consumer-brand relationships drive customer brand loyalty? Generalizations from a meta-analysis of brand relationship elasticities. *Journal of Consumer Research*, 46, p. 435-459. https://doi.org/10.1093/jcr/ucz006.

Kimel, S. Y., Huesmann, R., Kunst, J. R., & Halperin, E. (2016). Living in a genetic world: How learning about interethnic genetic similarities and differences affects peace and conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42, p. 688-700. https://doi.org/10.1177/0146167216642196.

Kirschner, S., & Tomasello, M. (2010). Joint music making promotes prosocial behavior in 4-year-old children. *Evolution and Human Behavior*, 31, p. 354-364.

Kissinger, H., *Les Années orageuses*, Fayard, 1982.

Klein, C. (13 mars 2020). Why Coca-Cola's "New Coke" flopped. History (site web).www.history.com/news/why-coca-cola-new-coke-flopped.

Klein, H. J., Lount, R. B., Jr., Park, H. M., & Linford, B. J. (2020). When goals are known: The effects of audience relative status on goal commitment and performance. *Journal of Applied Psychology*, 105, p. 372-389. https://doi.org/10.1037/apl0000441.

Klein, N., & O'Brien, E. (2018). People use less information than they think to make up their minds. *Proceedings of the National Academy of Sciences.* https://doi.org/10.1073/pnas.1805327115.

Knishinsky, A. (1982). The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision. Thèse non publiée, université de l'Arizona, Tempe.

Knouse, S. B. (1983). The letter of recommendation: Specificity and favorability information. *Personal Psychology*, 36, p. 331-341.

Knox, R. E., & Inkster, J. A. (1968). Postdecisional dissonance at post time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, p. 319-323.

Koch, T., & Peter, C. (2017). Effects of equivalence framing on the perceived truth of political messages and the trustworthiness of politicians. *Public Opinion Quarterly*, 81, p. 847-865. https://doi.org/10.1093/poq/nfx019.

Koch, T., & Zerback, T. (2013). Helpful or harmful? How frequent repetition affects perceived statement credibility. *Journal of Communication*, 63, p. 993-1010.

Kouchaki, M., Gino, F., & Feldman, Y. (2019). The ethical perils of personal, communal relations: A language perspective. *Psychological Science*, 30, p. 1745-1766.

https://doi.org/10.1177/0956797619882917.

Koudenburg, N., Postmes, T., Gordijn, E. H., & Van Mourik Broekman, A. (2015). Uniform and complementary social interaction: Distinct pathways to solidarity. *PloS ONE*, 10. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0129061.

Krajbich, I., Camerer, C., Ledyard, J., & Rangel, A. (2009). Self-control in decision-making involves modulation of the vmPFC valuation system. *Science*, 324, p. 12315-12320.

Kranzler, D. (1976). *Japanese, Nazis, and Jews: The Jewish Refugee Community of Shanghai, 1938-1945*. New York: Yeshiva University Press.

Kraut, R. E. (1973). Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, p. 551-562.

Kriner, D. L., & Shen, F. X. (2012). How citizens respond to combat casualties: The differential impact of local casualties on support for the war in Afghanistan. *Public Opinion Quarterly*, 76, p. 761-770.

Kristensson, P., Wästlund, E., & Söderlund, M. (2017). Influencing consumers to choose environment friendly offerings: Evidence from field experiments. *Journal of Business Research*, 76, p. 89-97.

Krizan, Z., & Suls, J. (2008). Losing sight of oneself in the above average effect: When egocentrism, focalism, and group diffusiveness collide. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, p. 929-942.

Kteily, N., Bruneau, E., Waytz, A., & Cotterill, S. (2015). The ascent of man: Theoretical and empirical evidence for blatant dehumanization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109, p. 901-931. https://doi.org/10.1037/pspp0000048.

Ku, G. (2008). Before escalation: Behavioral and affective forecasting in escalation of commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, p. 1477-1491. https://doi.org/10.1177/0146167208322559.

Kuester, M., & Benkenstein, M. (2014). Turning dissatisfied into satisfied customers: How referral reward programs affect the referrer's attitude and loyalty toward the recommended service provider. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, p. 897-904.

Kunz, P. R., & Woolcott, M. (1976). Season's greetings: From my status to yours. *Social Science Research*, 5, p. 269-278.

Lack, D. (1943). *The Life of the Robin*. Londres: Cambridge University Press.

Lai, C. K., Skinner, A. L., Cooley, E., Murrar, S. Brauer, M., Devos, T., Calanchini, J., *et al.* (2016). Reducing implicit racial preferences: II. Intervention effectiveness across time. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145, p. 1001-1016. https://doi.org/10.1037/xge0000179.

Lammers, H. B. (1991). The effect of free samples on immediate consumer purchase. *Journal of Consumer Marketing*, 8, p. 31-37.

Langer, E., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of "placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, p. 635-642.

Langer, E. J. (1989). Minding matters. *In* L. Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 22, p. 137-173). New York: Academic Press.

Langlois, J. H., Kalakanis, A., Rubenstein, A. J., Larson, A., Hallam, M., & Smoot, M. (2000). Maxims or myths of beauty: A meta-analytic and theoretical review. *Psychological Bulletin*, 126, p. 390-423.

Lansky, D. (31 mars 2002). A day for stiffupperlipps, other nags. *Arizona Republic*, T4.

LaPorte, N. (2018). In a major reversal, Netflix is about to reveal how many people watch its most popular shows. www.fastcompany.com/90335959/in-a-major-reversal-netflix-is-about-to-reveal-how-many-people-watch-its-most-popular-shows.

Latané, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, p. 215-221.

Law, S., & Braun, K., A. (2000). I'll have what she's having: Gauging the impact of product placements on viewers. *Psychology & Marketing*, 17, p. 1059-1075.

Lazarov, A., Abend, R., Seidner, S., Pine, D. S., & Bar-Haim, Y. (2017). The effects of training contingency awareness during attention bias modification on learning and stress reactivity. *Behavior Therapy*, 48, p. 638-650.

Leach, W. C., Ellemers, N., & Barreto M. (2007). Group virtue: The impact of morality (vs. competence and sociability) in the positive evaluation of in-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, p. 234-249.

Leakey, R., & Lewin, R. (1978). *People of the Lake*. New York: Anchor/Doubleday.

Lee, A. Y., & Aaker, J. L. (2004). Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, p. 205-218. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.205.

Lee, F., Peterson, C., & Tiedens, L. Z. (2004). Mea culpa: Predicting stock prices from organizational attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, p. 1636-1649.

Lefkowitz, M., Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, p. 704-706.

Legate, N., Weinstein, N., Sendi, K., & Al-Khouja, M. (2020). Motives behind the veil: Women's affective experiences wearing a veil depend on their reasons for wearing one. *Journal of Research in Personality*, 87, 103969. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103969.

Leopold, A., *Almanac d'un comté des sables*, Flammarion, 2017.

Leotti, L. A., & Delgado, M. R. (2011). The inherent reward of choice. *Psychological Science*, 22, p. 1310-1318. https://doi.org/10.1177/0956797611417005.

Lepper, M. R., & Greene, D. (éd.). (1978). *The Hidden Costs of Reward*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Levendusky, M. S. (2018). Americans, not partisans: Can priming American national identity reduce affective polarization? *Journal of Politics*, 80, p. 59-70. https://doi.org/10.1086/693987.

Levine, H. (1997). *In Search of Sugihara*. New York: Free Press.

Levy J., Markell, D., & Cerf, M. (2019). Polar similars: Using massive mobile dating data to predict synchronization and similarity in dating preferences. *Frontiers of Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02010.

Lewis, G. J., & Bates, T. C. (2010). Genetic evidence for multiple biological mechanisms underlying in-group favoritism. *Psychological Science*, 21, p. 1623-1628.

Li, W., Moallem, I., Paller, K. A., Gottfried, J. A. (2007). Subliminal smells can guide social preferences. *Psychological Science*, 18, p. 1044-1049.

Lieberman, J. D., & Arndt, J. (2000). Understanding the limits of limiting instructions. *Psychology, Public Policy, and Law*, 6, p. 677-711.

Lieberman, D., & Smith, A. (2012). It's all relative: Sexual aversions and moral judgments regarding sex among siblings. *Current Directions in Psychological Science*, 21, p. 243-247. https://doi.org/10.1177/0963721412447620.

Lieberman, D., Tooby, J., & Cosmides, L. (2007). The architecture of human kin detection. *Nature*, 445, p. 727-731. https://doi.org/10.1038/nature05510.

Lim, S., O'Doherty, J. P., & Rangel, A. (2011). The decision value computations in the vmPFC and striatum use a relative value code that is guided by visual attention. *Journal of Neuroscience*, 31, p. 13214-13223.

Lin, J. S., & Sung, Y. (2014). Nothing can tear us apart: The effect of brand identity fusion in consumer-brand relationships. *Psychology & Marketing*, 31, p. 54-69. https://doi.org/10.1002/mar.20675.

Linder, J. A., Meeker, D., Fox, C. R., Friedberg, M. W., Persell, S. D., Goldstein, N. J., & Doctor, J. N. (2017). Effects of behavioral interventions on inappropriate antibiotic prescribing in primary care 12 months after stopping interventions. *Journal of the American Medical Association*, 318, p. 1391-1392. https://doi.org/10.1001/jama.2017.11152.

Liu, W., & Gal, D. (2011). Bringing us together or driving us apart: The effect of soliciting consumer input on consumers' propensity to transact with an organization. *Journal of Consumer Research*, 38, p. 242-259.

Lloyd, J. E. (1965). Aggressive mimicry in *Photuris*: Firefly *femme fatales*. *Science*, 149, p. 653-654.

Loersch, C., & Arbuckle, N. L. (2013). Unraveling the mystery of music: Music as an evolved group process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105, p. 777-798.

Lokhorst, A. M., Werner, C., Staats, H., van Dijk, E., & Gale, J. L. (2013). Commitment and behavior change: A meta-analysis and critical review of commitment-making strategies in environmental research. *Environment and Behavior*, 45, p. 3-34. https://doi.org/10.1177/0013916511411477.

Loschelder, D. D, Siepelmeyer, H., Fischer, D., & Rubel, J. (2019). Dynamic norms drive sustainable consumption: Norm-based nudging helps café customers to avoid disposable to-go-cups. *Journal of Economic Psychology*, 75, 102146.

Lynn, M. (1989). Scarcity effect on value: Mediated by assumed expensiveness. *Journal of Economic Psychology*, 10, p. 257-274.

Lytton, J. (1979). Correlates of compliance and the rudiments of conscience in two-year-old boys. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 9, p. 242-251.

MacGregor-Hastie, R. (1988). *Picasso's women*. Londres: Lennard.

Mack, D., & Rainey, D. (1990). Female applicants' grooming and personnel selection. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, p. 399-407.

MacKay, C. (1841/1932). *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

MacKenzie, B. (22 juin 1974). When sober executives went on a bidding binge.

TV Guide.

Madanika, Y., & Bartholomew, K. (14 août 2014). Themes of lust and love in popular music from 1971 to 2011. *SAGE Open*, 4 (3). https://doi.org/10.1177/2158244014547179.

Maddux, W. W., Mullen, E., & Galinsky, A. (2008). Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, p. 461-468.

Maestripieri, D., Henry, A., & Nickels, N. (2017). Explaining financial and prosocial biases in favor of attractive people: Interdisciplinary perspectives from economics, social psychology, and evolutionary psychology. *Behavioral and Brain Sciences*, 40, E19. https://doi.org/10.1017/S0140525X16000340.

Maglio, S. J., & Polman, E. (2016). Revising probability estimates: Why increasing likelihood means increasing impact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111, p. 141-158. https://doi.org/10.1037/pspa0000058.

Magruder, J. S. (1974). *An American Life: One Man's Road to Watergate*. New York: Atheneum.

Mahajan, N., Martinez, M. A., Gutierrez, N. L., Diesendruck, G., Banaji, M. R., & Santos, L. R. (2011). *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, p. 387-405.

Maheshwari, S. (29 novembre 2019). The online star rating system is flawed… and you never know if you can trust what you read. *New York Times*, B1, B4.

Main, K. J., Dahl, D. W., & Darke, P. R. (2007). Deliberative and automatic bases of suspicion: Empirical evidence of the sinister attribution error. *Journal of Consumer Psychology*, 17, p. 59-69. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1701_9.

Maisel, N. C, & Gable, S. L. (2009). The paradox of received social support: The importance of responsiveness. *Psychological Science*, 20, p. 928-932.

Makary, M. A., & Daniel, M. (2016). Medical error – the third leading cause of death in the US. *BMJ*, 353. https://doi.org/10.1136/bmj.i2139.

Makurdi, W. (26 mai 2013). 23 youths dead in South Africa during adulthood initiation rites. *Arizona Republic*, A32.

Malinowski, B. (1922). Argonauts of the Western Pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea. www.gutenberg.org/files/55822/55822-h/55822-h.htm.

Mallett, R. K., Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2008). Expect the unexpected: Failure to anticipate similarities leads to an intergroup forecasting error. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, p. 265-277.

Mallon, B., Redies, C., & Hayn-Leichsenring, G. U. (2014). Beauty in abstract paintings: Perceptual contrast and statistical properties. *Frontiers of Human Neuroscience*, 8, p. 161. https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00161.

Mandel, N., & Johnson, E. J. (2002). When web pages influence choice: Effects of visual primes on experts and novices. *Journal of Consumer Research*, 29, p. 235-245.

Manis, M., Cornell, S. D., & Moore, J. C. (1974). Transmission of attitude relevant information through a communication chain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, p. 81-94.

Mann, T., Nolen-Hoeksema, S. K., Burgard, D., Huang, K., Wright, A., & Hansen, K. (1997). Are two interventions worse than none? *Health Psychology*, 16, p. 215-225.

Mannes, A. E., Soll, J. B., & Larrick, R. P. (2014). The wisdom of select crowds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, p. 276-299. https://doi.org/10.1037/a0036677.

Manning, R., Levine, M., & Collins, A. (2007). The Kitty Genovese murder and the social psychology of helping: The parable of the 38 witnesses. *American Psychologist*, 62, p. 555-562. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.6.555.

Marcoux, J-S. (2009). Escaping the gift economy. *Journal of Consumer Research*, 36, p. 671-685.

Margulis, E. H. (2010). When program notes don't help: Music descriptions and enjoyment. *Psychology of Music*, 38, p. 285-302.

Markman, K. D., & Guenther, C. L. (2007). Psychological momentum: Intuitive physics and naive beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, p. 800-812. https://doi.org/10.1177/0146167207301026.

Markowitz, D. M., & Slovic, P. (2020). Social, psychological, and demographic characteristics of dehumanization toward immigrants. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 9260-9269. https://doi.org/10.1073/pnas.1921790117.

Marks, J., Copland, E., Loh, E., Sunstein, C. R., Sharot, T. (2019). Epistemic spillovers: Learning others' political views reduces the ability to assess and use their expertise in nonpolitical domains. *Cognition*, 188, p. 74-84. https://doi.org/10.1016/j.cognition.2018.10.003.

Martin, S. J., Goldstein, N. J., & Cialdini, R. B. (2014). *The Small BIG: Small Changes That Spark Big Influence*. New York: Grand Central Publishing.

Martin, S. J., & Marks, J. (2019). *Messengers: Who We Listen to, Who We Don't, and Why*. New York: Public Affairs.

Mashek, D. J., Aron, A., & Boncimino, M. (2003). Confusions of self with close others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, p. 382-392.

Masket, S. E. (2009). Did Obama's ground game matter? The influence of local field offices during the 2008 presidential election. *Public Opinion Quarterly*, 73, p. 1023-1039.

Mateo, J. M. (2003). Kin recognition in ground squirrels and other rodents. *Journal of Mammalogy*, 84, p. 1163-1181. https://doi.org/10.1644/BLe-011.

Mateo, J. M. (2015). Perspectives: Hamilton's legacy: mechanisms of kin recognition in humans. *Ethology*, 121, p. 419-427. https://doi.org/10.1111/eth.12358.

Mather, M., Shafir, E., & Johnson, M. K. (2000). Misremembrance of options past: Source monitoring and choice. *Psychological Science*, 11, p. 132-138.

Matthies, E., Klöckner, C. A., Preißner, C. L. (2006). Applying a modified moral decision making model to change habitual car use: How can commitment be effective? *Applied Psychology*, 55, p. 91-106. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00237.x.

Maus, G. W., Goh, H. L., & Lisi, M. (2020). Perceiving locations of moving objects across eyeblinks. *Psychological Science*. https://doi.org/10.1177/0956797620931365.

Mauss, M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'*échange dans les sociétés archaïques, PUF, 2012.

Mauss, S. (4 décembre 2012). "Hitler's Jewish Commander and Victim." *Jewish Voice from Germany*. http://jewish-voice-from-germany.de/cms/hitlers-jewish-commander-and-victim.

Mayer, N. D., & Tormala, Z. (2010). "Think" versus "feel" framing effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, p. 443-454.

Mazis, M. B. (1975). Antipollution measures and psychological reactance theory: A field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, p. 654-666.

Mazis, M. B., Settle, R. B., & Leslie, D. C. (1973). Elimination of phosphate detergents and psychological reactance. *Journal of Marketing Research*, 10, p. 390-395.

McCall, M., & Belmont, H. J. (1996). Credit card insignia and restaurant tipping: Evidence for an associative link. *Journal of Applied Psychology*, 81, p. 609-613.

McDonald, M., Porat, R., Yarkoney, A., Reifen Tagar, M., Kimel, S., Saguy, T., & Halperin, E. (2017). Intergroup emotional similarity reduces dehumanization and promotes conciliatory attitudes in prolonged conflict. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20, p. 125-136. https://doi.org/10.1177/1368430215595107.

McFarland, S. (2017). Identification with all humanity: The antithesis of prejudice, and more. *In* C. G. Sibley et F. K. Barlow (éd.), *The Cambridge Handbook of the Psychology of*

Prejudice (p. 632-654). Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316161579.028.

McFarland, S., Webb, M., & Brown D. (2012). All humanity is my in-group: A measure and studies of identification with all humanity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, p. 830-853.

McGuinnies, E., & Ward, C. D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, p. 467-472.

McKenzie, C. R. M., & Chase, V. M. (2010). Why rare things are precious: The importance of rarity in lay inference. *In* P. M. Todd, G. Gigerenzer, et l'ABC Research Group (éd.), *Ecological Rationality: Intelligence in the World* (p. 81-101). Oxford: Oxford University Press.

McKeown, S., & Dixson, J. (2017). The "contact hypothesis": Critical reflections and future directions. *Social & Personality Psychology Compass*, 11. https://doi.org/10.1111/spc3.12295.

McNeill, W. H., *L'Art de marquer le temps. La danse et le drill dans l'histoire*, Éditions du Rouergue, 2005.

Meeker, D., Knight, T. K, Friedberg, M. W., Linder, J. A., Goldstein, N. J., Fox, C. R., Rothfeld, A., *et al.* (2014). Nudging guideline-concordant antibiotic prescribing: A randomized clinical trial. *JAMA Internal Medicine*, 174, p. 425-431. https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2013.14191.

Meeus, W. H. J., & Raaijmakers, Q. A. W. (1986). Administrative obedience: Carrying out orders to use psychological-administrative violence. *European Journal of Social Psychology*, 16, p. 311-324.

Meier, B. P, Dillard, A. J, & Lappas, C. M. (2019). Naturally better? A review of the natural is better bias. *Social and Personality Psychology Compass*. https://doi.org/10.1111/spc3.12494.

Melamed, B. F., Yurcheson, E., Fleece, L., Hutcherson, S., & Hawes, R. (1978). Effects of film modeling on the reduction of anxiety-related behaviors in individuals varying in level of previous experience in the stress situation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, p. 1357-1374.

Melamed, D., Simpson, B., & Abernathy, J. (2020). The robustness of reciprocity: Experimental evidence that each form of reciprocity is robust to the presence of other forms of reciprocity. *Science Advances*, 6. https://doi.org/10.1126/sciadv.aba0504.

Mercer, A., Caporaso, A., Cantor, D., & Townsend, J. (2015). How much gets you how much? Monetary incentives and response rates in household surveys. *Public Opinion Quarterly*, 79, p. 105-129.

Meredith, J. (2020). Conversation analysis, cyberpsychology and online interaction. *Social and Personality Psychology Compass*, 14. https://doi.org/10.1111/spc3.12529. Meyerwitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination

attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, p. 500-510.

Michelitch, K. (2015). Does electoral competition exacerbate interethnic or inter-partisan economic discrimination? Evidence from a field experiment in market price bargaining. *American Political Science Review*, 109, p. 43-61. https://doi.org/10.1017/S0003055414000628.

Midlarsky, E., & Nemeroff, R. (juillet 1995). Heroes of the holocaust: Predictors of their well-being in later life. Présenté lors des réunions de l'American Psychological Society, New York.

Milgram, S. (1970). The experience of living in cities: A psychological analysis. *In* F. F. Korten, S. W. Cook, & J. I. Lacey (éd.), *Psychology and the Problems of Society* (p. 152-173). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10042-011.

Milgram, S., *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1994.

Milgram, S., Bickman, L., & Berkowitz, O. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, p. 79-82.

Miller, C. B. (2009). Yes we did!: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure in the 2008 presidential election. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 9, p. 283-296.

Miller, C. H., Burgoon, M., Grandpre, J. R., & Alvaro, E.M. (2006). Identifying

principal risk factors for the initiation of adolescent smoking behaviors: The significance of psychological reactance. *Health Communication*, 19, p. 241-252. https://doi.org/10.1207/s15327027hc1903_6.

Miller, G. F. (2000). *The Mating Mind*. New York: Doubleday.

Miller, J. M., & Krosnick, J. A. (1998). The impact of candidate name order on election outcomes. *Public Opinion Quarterly*, 62, p. 291-330.

Miller, N., Campbell, D. T., Twedt, H., & O'Connell, E. J. (1966). Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, p. 3-12.

Miller, R. L., Brickman, P., & Bollen, D. (1975). Attribution versus persuasion as a means of modifying behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, p. 430-441.

Miller, R. L., Seligman, C., Clark, N. T., & Bush, M. (1976). Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 8, p. 401-409.

Mills, C. M., & Keil, F. C. (2005). The development of cynicism. *Psychological Science*, 16, p. 385-390.

Mita, T. H., Dermer, M., & Knight, J. (1977). Reversed facial images and the mere exposure hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, p. 597-601.

Mogg, K., Waters, A. M., & Bradley, B. P. (2017). Attention bias modification (ABM): Review of effects of multisession ABM training on anxiety and threat-related attention in high-anxious individuals. *Clinical Psychological Science*, 5, p. 698-717. https://doi.org/10.1177/2167702617696359.

Monahan, J. L., Murphy, S. T., & Zajonc, R. B. (2000). Subliminal mere exposure: Specific, general, and diffuse effects. *Psychological Science*, 11, p. 462-466.

Moons, W. G., Mackie, D. M., & Garcia-Marques, T. (2009). The impact of repetition-induced familiarity on agreement with weak and strong arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, p. 32-44. http://dx.doi.org/10.1037/a0013461.

Moore, C., & Pierce, L. (2016). Reactance to transgressors: Why authorities deliver harsher penalties when the social context elicits expectations of leniency. *Frontiers in Psychology*, 7, p. 550. http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00550.

Moore, D. E., Kurtzberg, T. R., Thompson, L. L., & Morris, M. W. (1999). Long and short routes to success in electronically-mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, p. 22-43.

Moreland, R. L., & Topolinski, S. (2010). The mere exposure phenomenon: A lingering melody by Robert Zajonc. *Emotion Review*, 2, p. 329-339. https://doi.org/10.1177/1754073910375479.

Moriarty, T. (1975). Crime, commitment, and the responsive bystander: Two field experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, p. 370-376.

Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., & Thompson, L. (2002). Schmooze or lose: Social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, p. 89-100. http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.6.1.89.

Morrison, K. R., Plaut, V. C., & Ybarra, O. (2010). Predicting whether multiculturalism positively or negatively influences white Americans' intergroup attitudes: The role of ethnic identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, p. 1648-1661. https://doi.org/10.1177/0146167210386118.

Morrow, L. (2 septembre 1991). The Russian revolution, *Time*, 20.

Mortensen, C. H., Neel, R., Cialdini, R. B., Jaeger, C. M., Jacobson, R. P., & Ringel, M. M. (2017). Upward trends: A lever for encouraging behaviors performed by the minority. *Social Psychology and Personality Science*. https://doi.org/10.1177%2F1948550617734615.

Mousa, S. (2020). Building social cohesion between Christians and Muslims through soccer in post-ISIS Iraq, *Science*, 369, p. 866-870. https://doi.org/10.1126/science.abb3153.

Mrkva, K., & Van Boven, L. (2020). Salience theory of mere exposure: Relative exposure increases liking, extremity, and emotional intensity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118, p. 1118-1145. https://doi.org/10.1037/pspa0000184.

Mulla, M. M., Witte, T. H., Richardson, K., Hart, W., Kassing, F. L., Coffey, C. A., Hackman, C. L., & Sherwood, I. M. (2019). The causal influence of perceived social norms on intimate partner violence perpetration: Converging cross-sectional, longitudinal, and experimental support for a social disinhibition model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45, p. 652-668. https://doi.org/10.1177/0146167218794641.

Murayama, K., & Elliot, A. J. (2012). The competition-performance relation: A meta-analytic review and test of the opposing processes model of competition and performance. *Psychological Bulletin*, 138, p. 1035-1070. http://dx.doi.org/10.1037/a0028324.

Murphy, S. T., & Zajonc, R. B. (1993). Affect, cognition and awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, p. 723-739.

Murrar, S., Campbell, M. R., & Brauer, M. (2020). Exposure to peers' pro-diversity attitudes increases inclusion and reduces the achievement gap. *Nature Human Behavior*. https://doi.org/10.1038/s41562-020-0899-5.

Murray, D. A., Leupker, R. V., Johnson, C. A., & Mittlemark, M. B. (1984). The prevention of cigarette smoking in children: A comparison of four strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, p. 274-288.

Nai, J., Narayanan, J., Hernandez, I., & Savani, K. (2018). People in more racially diverse neighborhoods are more prosocial. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114, p. 497-515. https://doi.org/10.1037/pspa0000103.

Nakayachi, K., Ozaki, T., Shibata, Y., & Yokoi, R. (2020). Why do Japanese people use masks against Covid-19, even though masks are unlikely to offer protection from infection? *Frontiers in Psychology*, 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01918.

Naylor, R. W., Raghunathan, R., & Ramanathan, S. (2006). Promotions spontaneously induce a positive evaluative response. *Journal of Consumer Psychology*, 16, p. 295-305.

Nelissen, R. M. A., & Meijers, M. H. C. (2011). Social benefits of luxury brands as costly signals of wealth and status. *Evolution and Human Behavior*, 32, p. 343-355.

News. (1988). *Stanford Business School Magazine*, 56, p. 3.

Nijjer, R. (2019). 5 types of social proof to use on your website now. *Search Engine Journal*. www.searchenginejournal.com/social-proof-types/318667.

Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2021). The social norms approach: A wise intervention for solving social and environmental problems. *In* G. Walton et A. Crum (éd.) *Handbook of Wise Interventions*. (p. 405-428). Guilford.

Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2008). Normative social influence is underdetected. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, p. 913-923.

Noor, M., Brown, R., Gonzalez, R., Manzi, Jorge, & Lewis, C. A. (2008). On positive psychological outcomes: What helps groups with a history of conflict to forgive and

reconcile with each other? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, p. 819-832.

Norscia, I., & Palagi, E. (2011). Yawn contagion and empathy in *Homo sapiens*. *PLoS ONE*, 6. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0028472.

Norscia, I., Zanoli, A., Gamba, M., & Palagi, E. (2020). Auditory contagious yawning is highest between friends and family members: Support to the emotional bias hypothesis. *Frontiers of Psychololog*y, 11, p. 442. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00442.

Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2012). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22, p. 453-460. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002.

Oesch, N. (2019). Music and language in social interaction: Synchrony, antiphony, and functional origins. *Frontiers of Psychology*, 10, p. 1514. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01514.

Oh, D., Shafir, E., & Todorov, A. (2020). Economic status cues from clothes af-fect perceived competence from faces. *Nature Human Behaviour*, 4 (3), p. 287-293. https://doi.org/10.1038/s41562-019-0782-4.

Ohadi, J., Brown, B., Trub, L., & Rosenthal, L. (2018). I just text to say I love you: Partner similarity in texting and relationship satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 78, p. 126-132. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.08.048.

Oliver, A. (2019). *Reciprocity and the Art of Behavioural Public Policy*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108647755.

O'Leary, S. G. (1995). Parental discipline mistakes. *Current Directions in Psychological Science*, 4, p. 11-13.

Oliner, S. P., & Oliner, P. M. (1988). *The Altruistic Personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. New York: Free Press.

Olson, I. R., & Marshuetz, C. (2005). Facial attractiveness is appraised in a glance. *Emotion*, 5, p. 498-502.

Olson, J. M., & James, L. M. (2002). Vigilance for differences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, p. 1084-1093.

Onyeador, I. N., Wittlin, N. M., Burke, S. E., Dovidio, J. F., Perry, S. P., Hardeman, R. R., Dyrbye, L. N., *et al.* (2020). The value of interracial contact for reducing anti-Black bias among non-Black physicians: A cognitive habits and growth evaluation (CHANGE) study report. *Psychological Science*, 31, p. 18-30. https://doi.org/10.1177/0956797619879139.

Oosterhof, N. N., Tipper, S. P., & Downing, P. E. (2012). Visuo-motor imagery of specific manual actions: A multi-variate pattern analysis fMRI study, *Neuro-Image*, 63, p. 262-271. https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2012.06.045.

Oriña, M. M., Wood, W., & Simpson, J. A. (2002). Strategies of influence in close relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, p. 459-472.

Oskamp, S., & Schultz, P. W. (1998). *Applied Social Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Ott, M., Choi, Y., Cardie, C., & Hancock, J. T. (2011). Finding deceptive opinion spam by any stretch of the imagination. Procès-verbal de la 49e réunion annuelle de l'Association for Computer Linguistics, 309-319. Portland, Oregon.

Otten, S., & Epstude, K. (2006). Overlapping mental representations of self, ingroup, and outgroup: Unraveling self-stereotyping and self-anchoring. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, p. 957-969. https://doi.org/10.1177/0146167206287254.

Over, H. (29 avril 2020). Seven challenges for the dehumanization hypothesis. *Perspectives on Psychological Science*. https://doi.org/10.1177/1745691620902133.

Over, H., & McCall, C. (2018). Becoming us and them: Social learning and inter-group bias. *Social and Personality Compass*. https://doi.org/10.1111/spc3.12384.

Packard, V., *La Persuasion clandestine*, Calmann-Lévy, 1958.

Paez, D., Rime, B., Basabe, N., Wlodarczyk, A., & Zumeta, L. (2015). Psychosocial effects of perceived emotional synchrony in collective gatherings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, p. 711-729.

Paese, P. W., & Gilin, D. A. (2000). When an adversary is caught telling the truth. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, p. 75-90.

Page-Gould, E., Mendoza-Denton, R., Alegre, J. M., & Siy, J. O. (2010). Understanding the impact of cross-group friendship on interactions with novel outgroup members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, p. 775-793. https://doi.org/10.1037/a0017880.

Page-Gould, E., Mendoza-Denton, R., & Tropp, L. R. (2008). With a little help from my cross-group friend: Reducing anxiety in intergroup contexts through cross-group friendship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, p. 1080-1094.

Palagi, E., Leone, A., Mancini, G., & Ferrari, P. F. (2009). Contagious yawning in gelada baboons as a possible expression of empathy. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106, p. 19262-19267.

Palidino, M-P., Mazzurega, M., Pavani, F., & Schubert, T. W. (2010). Synchronous multisensory stimulation blurs self-other boundaries. *Psychological Science*, 21, p. 1202-1207.

Pallak, M. S., Cook, D. A., & Sullivan, J. J. (1980). Commitment and energy conservation. *Applied Social Psychology Annual*, 1, p. 235-253.

Paluck, E. L. (2009). Reducing intergroup prejudice and conflict using the media: A field experiment in Rwanda. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, p. 574-587. http://dx.doi.org/10.1037/a0011989.

Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice reduction: What works? A review and assessment of research and practice. *Annual Review of Psychology*, 60, p. 339-367.

Pane, L. M. (29 décembre 2019). Study: US mass killings reach new high in 2019. *Arizona Republic*, 8A.

Paolini, S., Hewstone, M., Cairns, E., & Voci, A. (2004). Effects of direct and indirect cross-group friendships on judgments of Catholics and Protestants in Northern Ireland. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, p. 770-786.

Park, H., Lalwani, A. K., & Silvera, D. H. (2020). The impact of resource scarcity on price-quality judgments. *Journal of Consumer Research*, 46, p. 1110-1124. https://doi.org/10.1093/jcr/ucz031.

Park, J. H., & Schaller, M. (2005). Does attitude similarity serve as a heuristic cue for kinship? Evidence of an implicit cognitive association. *Evolution and Human Behavior*, 26, p. 158-170.

Park, J. H., Schaller, M., & Van Vugt, M. (2008). Psychology of human kin recognition: Heuristic cues, erroneous inferences, and their implications. *Review of General Psychology*, 12, p. 215-235.

Parkinson, B. (2020). Intragroup emotion convergence: Beyond contagion and social appraisal. *Personality and Social Psychology Review*, 24, p. 121-140. https://doi.org/10.1177/1088868319882596.

Parsons, C. A., Sulaeman, J., Yates, M. C., & Hamermesh, D. S. (2011). Strike three: Discrimination, incentives, and evaluation. *American Economic Review*, 101, p. 1410-1435.

Pavlov, I. P., *Les Réflexes conditionnés*. PUF (2^{e} éd.), 1977.

Peiponen, V. A. (1960). Verhaltensstudien am blaukehlchen. *Ornis Fennica*, 37, p. 69-83.

Pennycook, G., Cannon, T. D., & Rand, D. G. (2018). Prior exposure increases perceived accuracy of fake news. *Journal of Experimental Psychology: General*, 147 (12), p. 1865-1880. https://doi.org/10.1037/xge0000465.

Perry, G. (2012). *Behind the Shock Machine: The Untold Story of the Notorious Milgram Psychology Experiments*. Melbourne: Scribe.

Pettigrew, T. F. (1997). Generalized intergroup contact effects on prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, p. 173-185.

Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, p. 751-783. http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751.

Petrova, P. K., Cialdini, R. B., & Sills, S. J. (2007). Personal consistency and compliance across cultures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, p. 104-111.

Petty, R. E., Briñol, P., Fabrigar, L., & Wegener, D. T. (2019). Attitude structure and change. *In* R. Baumeister, et E. Finkel (éd.). *Advanced Social Psychology* (p. 117-156). New York: Oxford University Press.

Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, p. 847-855.

Pfeffer, J., & Cialdini, R. B. (1998). Illusions of influence. *In* R. M. Kramer & M. A. Neale (éd). *Power and Influence in Organizations* (p. 1-20). Thousand Oaks, Californie: Sage.

Phillips, D. P. (1974). The influence of suggestion on suicide: Substantive and theoretical implications of the Werther effect. *American Sociological Review*, 39, p. 340-354.

Phillips, D. P. (1979). Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media: Evidence toward a theory of suggestion. *American Journal of Sociology*, 84, p. 1150-1174.

Phillips, D. P. (1980). Airplane accidents, murder, and the mass media: Towards a theory of imitation and suggestion. *Social Forces*, 58, p. 1001-1024.

Phillips, D. P., & Cartensen, L. L. (1986). Clustering of teenage suicides after television news stories about suicide. *New England Journal of Medicine*, 315, p. 685-689.

Phillips, D. P., & Cartensen, L. L. (1988). The effect of suicide stories on various demographic groups, 1968-1985. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 18, p. 100-114.

Philpot, R., Liebst, L. S., Levine, M., Bernasco, W., & Lindegaard, M. R. (2020). Would I be helped? Cross national CCTV footage shows that intervention is the norm in public conflicts. *American Psychologist*, 75, p. 66-75.

Pierce, J. R., Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., & Sivanathan, N. (2013). From glue to gasoline: How competition turns perspective takers unethical. *Psychological Science*, 24, p. 1986-1994. https://doi.org/10.1177/0956797613482144.

Pinsker, J. (1er octobre 2014). The psychology behind Costco's Free Samples: Mini pizza bagels? Now we're talking. *The Atlantic*. www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behind-costcos-free-samples/380969.

Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., & Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, p. 1050-1054.

Pope, B. R., & Pope, N. G. (2015). Own-nationality bias: Evidence from UEFA Champions League football referees. *Economic Inquiry*, 53, p. 1292-1304.

Pope, D. G., & Schweitzer, M. E. (2011). Is Tiger Woods loss averse?: Persistent bias in the face of experience, competition, and high stakes. *American Economic Review*, 101, p. 129-157. https://doi.org/10.1257/aer.101.1.129.

Poulin-Dubois, D., Brooker, I., & Polonia, A. (2011). Infants prefer to imitate a reliable person. *Infant Behavior and Development*, 34, p. 303-309. https://doi.org/10.1016/j.infbeh.2011.01.006.

Powers, N., Blackman, A., Lyon, T. P., & Narain, U. (2011). Does disclosure reduce pollution?: Evidence from India's Green Rating Project. *Environmental and Resource*

Economics, 50, p. 131-155.

Poza, D. (2016). 7 simple hacks to supercharge your registration process. https://auth0.com/blog/supercharge-your-registration-process.

Pratkanis, A. R. (2000). Altercasting as an influence tactic. *In* D. J. Terry et M. A. Hogg (éd.), *Attitudes, Behavior, and Social Context* (p. 201-226). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Pratkanis, A. R. (2007). Social influence analysis: An Index of tactics. *In* A. R. Pratkanis (éd.), *The Science of Social Influence: Advances and Future Progress* (p. 17-82). Philadelphie, Pennsylvanie: Philadelphia Free Press.

Pratkanis, A., & Shadel, D. (2005). *Weapons of Fraud: A Sourcebook for Fraud Fighters*. Seattle, Washington: AARP Washington.

Pratkanis, A. R., & Uriel, Y. (2011). The expert snare as an influence tactic: Surf, turf, and ballroom demonstrations of some compliance consequences of being altercast as an expert. *Current Psychology*, 30, p. 335-344. https://doi.org/10.1007/s12144-011-9124-z.

Prelec, D., & Simester, D. (2001). Always leave home without it: A further investigation of the credit-card effect on willingness to pay. *Marketing Letters*, 12, p. 5-12.

Preston, S. D. (2013). The origins of altruism in offspring care. *Psychological Bulletin*, 139, p. 1305-1341.

Price, R. B., Wallace, M., Kuckertz, J. M., Amir, N., Graur, S., Cummings, L., Popa, P., *et al.* (2016). Pooled patient-level meta-analysis of children and adults completing a computer-based anxiety intervention targeting attentional bias. *Clinical Psychology Review*, 50, p. 37-49.

Price, J., & Wolfers, J. (2010). Racial discrimination among NBA referees. *Quarterly Journal of Economics*, 125, p. 1859-1887.

Priebe, C. S., & Spink, K. S. (2011). When in Rome: Descriptive norms and physical activity. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, p. 93-98. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2010.09.001.

Provine, R., *Le Rire, sa vie, son œuvre*, Robert Laffont, 2003.

Pryor, C., Perfors, A., & Howe, P. D. L. (2019). Even arbitrary norms influence moral decision-making. *Nature Human Behaviour*, 3, p. 57-62. https://doi.org/10.1038/s41562-018-0489-y.

Putnam, A. L., Ross, M. Q., Soter, L. K., & Roediger, H. L. (2018). Collective narcissism: Americans exaggerate the role of their home state in appraising U.S. history. *Psychological Science*, 29, p. 1414-1422. https://doi.org/10.1177/0956797618772504.

Qiu, C., Luu, L., & Stocker, A. A. (2020). Benefits of commitment in hierarchical inference. *Psychological Review*, 127, p. 622-639. https://doi.org/10.1037/rev0000193.

Rachlin, H., & Jones, B. A. (2008). Altruism among relatives and nonrelatives. *Behavioural Processes*, 79, p. 120-123. https://doi.org/10.1016/j.beproc.2008.06.002.

Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyer's perceptions of product quality. *Journal of Marketing Research*, 26, p. 351-357. https://doi.org/10.1023/A:1008196717017.

Raue, M., & Scholl, S. G. (2018). The use of heuristics in decision-making under risk and uncertainty. *In* M. Raue, E. Lermer, et B. Streicher (éd.), *Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis: Theory, Models and Applications* (p. 153-179). New York: Springer.

Razran, G. H. S. (1938). Conditioning away social bias by the luncheon technique. *Psychological Bulletin*, 35, p. 693.

Razran, G. H. S. (1940). Conditional response changes in rating and appraising sociopolitical slogans. *Psychological Bulletin*, 37, p. 481.

Regan, D. T., & Kilduff, M. (1988). Optimism about elections: Dissonance reduction at the ballot box. *Political Psychology*, 9, p. 101-107.

Regan, R. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, p. 627-639.

Reich, T., Kupor, D. M., & Smith, R. K. (2018). Made by mistake: When mistakes increase product preference. *Journal of Consumer Research*, 44, p. 1085-1103. https://doi.org/10.1093/jcr/ucx089.

Reich, T., & Maglio, S. J. (2020). Featuring mistakes: The persuasive impact of purchase mistakes in online reviews. *Journal of Marketing*, 84, p. 52-65. https://doi.org/10.1177/0022242919882428.

Reilly, K. (23 octobre 2017). A deadly campus tradition. *Time*, p. 57-61.

Reis, H. T., Maniaci, M. R., Caprariello, P. A., Eastwick, P. W., & Finkel, E. J. (2011). Familiarity does promote attraction in live interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, p. 557-570.

Reiterman, T. (2008). *Raven: The Untold Story of The Rev. Jim Jones And His People*. New York: Tarcher Perigee.

Rentfrow, P. J. (2010). Statewide differences in personality: Toward a psychological geography of the United States. *American Psychologist*, 65, p. 548-558. https://doi.org/10.1037/a0018194.

Rice, B. (24 avril 2000). How plaintiff's lawyers pick their targets. *Medical Economics*, 77, p. 94-110.

Richeson, J. A., & Shelton, J. N. (2007). Negotiating interracial interactions. *Current Directions in Psychological Science*, 16, p. 316-320.

Riek, B. M., Mania, E. W., & Gaertner, S. L. (2006). Intergroup threat and out-group attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10, p. 336-353. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_4.

Riek, B. M., Mania, E. W., Gaertner, S. L., McDonald, S. A., & Lamoreaux, M. J. (2010). Does a common in-group identity reduce intergroup threat? *Group Processes & Intergroup Relations*, 13, p. 403-423. https://doi.org/10.1177/1368430209346701.

Riley, D., & Eckenrode, J. (1986). Social ties: Subgroup differences in costs and benefits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 770-778.

Ritts, V., Patterson, M. L., & Tubbs, M. E. (1992). Expectations, impressions, and judgments of physically attractive students: A review. *Review of Educational Research*, 62, p. 413-426.

Rochat, F., & Blass, T. (2014). Milgram's unpublished obedience variation and its historical relevance. *Journal of Social Issues*, 70, p. 456-472.

Rodafinos, A., Vucevic, A., & Sideridis, G. D. (2005). The effectiveness of compliance techniques: Foot-in-the-door versus door-in-the-face. *Journal of Social Psychology*, 145, p. 237-240.

Roese, N. J., & Olson, M. J. (1994). Attitude importance as a function of repeated attitude expression. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, p. 39-51. http://dx.doi.org/10.1006/jesp.1994.1002.

Rollins, T. (2020). *The CEO Formula*. McLean, Virginie: Rollins.

Romero, T., Ito, M., Saito, A., & Hasegawa, T. (2014). Social modulation of contagious yawning in wolves. *PLoS ONE*, 9. http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0105963.

Romero, T., Konno, A., & Hasegawa, T. (2013). Familiarity bias and physiological responses in contagious yawning by dogs support link to empathy. *PLoS ONE*, 8. http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0071365.

Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On the reluctance to communicate undesirable

information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, p. 253-263.

Rosenthal, A. M. (1964). *Thirty-Eight Witnesses*. New York: McGraw-Hill.

Roseth, C. J., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2008). Promoting early adolescents' achievement and peer relationships: The effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures. *Psychological Bulletin*, 134, p. 223-246. http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.223.

Ross, J. R. (1994). *Escape to Shanghai: A Jewish Community in China*. New York: Free Press.

Rothman, A. J., Martino, S. C., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Salovey, P. (1999). The systematic influence of gain and loss-framed messages on interest in and use of different types of health behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, p. 1355-1369.

Rothman, A. J., & Salovey, P. (1997). Shaping perceptions to motivate healthy behavior: The role of message framing. *Psychological Bulletin*, 121, p. 3-19.

Rubinstein, S. (30 janvier 1985). What they teach used car salesmen. *San Francisco Chronicle*.

Rusbult, C. E., Van Lange, P. A. M., Wildschut, T., Yovetich, N. A., & Verette, J. (2000). Perceived superiority in close relationships: Why it exists and persists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, p. 521-545.

Sabin, R. (1964). *The International Cyclopedia of Music and Musicians*. New York: Dodd, Mead.

Sacarny, A., Barnett, M. L., Le, J., Tetkoski, F., Yokum, D., & Agrawal, S. (2018). Effect of peer comparison letters for high-volume primary care prescribers of quetiapine in older and disabled adults: A randomized clinical trial. *Journal of the American Medical Association Psychiatry*, 75, p. 1003-1011. https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2018.1867.

Sagarin, B. J., Cialdini, R. B., Rice, W. E., & Serna, S. B. (2002). Dispelling the illusion of invulnerability: The motivations and mechanisms of resistance to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, p. 526-541.

Sagarin, B. J., & Mitnick, K. D. (2012). The path of least resistance. *In* D. T. Kenrick, N. J. Goldstein, et S. L. Braver (éd.), *Six Degrees of Social Influence: Science, Application, and the Psychology of Robert Cialdini* (p. 27-38). New York: Oxford University Press.

Salant, J. D. (20 juillet 2003). Study links donations, vote patterns. *Arizona Republic*, A5.

Salganik, M. J., Dodds, P. S., & Watts, D. J. (2006). Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market. *Science*, 311, 10 février, p. 854-856.

Santos, H. C., Varnum, M. E. W., & Grossmann, I. (2017). Global increases in individualism. *Psychological Science*, 28, p. 1228-1239. https://doi.org/10.1177/0956797617700622.

Sasaki, S. J., & Vorauer, J. D. (2013). Ignoring versus exploring differences between groups: Effects of salient color-blindness and multiculturalism on intergroup attitudes and behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, p. 246-259. https://doi.org/10.1111/spc3.12021.

Sassenrath, C., Hodges, S. D., & Pfattheicher, S. (2016). It's all about the self: When perspective taking backfires. *Current Directions in Psychological Science*, 25, p. 405-410. https://doi.org/10.1177/0963721416659253.

Savage, P., Loui, P., Tarr, B., Schachner, A., Glowacki, L., Mithen, S., & Fitch, W. (2020). Music as a coevolved system for social bonding. *Behavioral and Brain Sciences*, p. 1-36. https://doi.org/10.1017/S0140525X20000333.

Schein, E. (1956). The Chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted "brainwashing." *Psychiatry*, 19, p. 149-172.

Schindler, R. M. (1998). Consequences of perceiving oneself as responsible for obtaining a discount. *Journal of Consumer Psychology*, 7 (4), p. 371-392.

Schkade, D. A., & Kahneman, D. (1998). Does living in California make people happy? A focusing illusion in judgments of life satisfaction. *Psychological Science*, 9, p. 340-346.

Schlenker, B. R., Dlugolecki, D. W., & Doherty, K. (1994). The impact of self-presentations on self-appraisals and behavior. The power of public commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, p. 20-33.

Schmidtke, A., & Hafner, H. (1988). The Werther effect after television films: New evidence for an old hypothesis. *Psychological Medicine*, 18, p. 665-676.

Schmitt, M. T., Mackay, C. M. L., Droogendyk, L. M., & Payne, D. (2019). What predicts environmental activism? The roles of identification with nature and politicized environmental identity. *Journal of Environmental Psychology*, 61, p. 20-29. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.11.003.

Schrange, M. (septembre 2004). The opposite of perfect. *Sales and Marketing Management*, p. 26.

Schrift, R. Y., & Parker, J. R. (2014). Staying the course: The option of doing nothing and its impact on postchoice persistence. *Psychological Science*, 25, p. 772-780.

Schroeder, J., Risen, J. L., Gino, F., & Norton, M. I. (2019). Handshaking promotes deal-making by signaling cooperative intent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 116, p. 743-768. http://dx.doi.org/10.1037/pspi0000157.

Schultz, P. W. (1999). Changing behavior with normative feedback interventions: A field experiment on curbside recycling. *Basic and Applied Social Psychology*, 21, p. 25-36.

Schumpe, B. M., Bélanger, J. J., & Nisa, C. F. (2020). The reactance decoy effect: How including an appeal before a target message increases persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119, p. 272-292. https://doi.org/10.1037/pspa0000192.

Schwarz, N. (1984). When reactance effects persist despite restoration of freedom: Investigations of time delay and vicarious control. *European Journal of Social Psychology*, 14, p. 405-419.

Schwarzwald, D., Raz, M., & Zwibel, M. (1979). The applicability of the door-in-the-face technique when established behavior customs exit. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, p. 576-586.

Sechrist, G. B., & Stangor, C. (2007). When are intergroup attitudes based on perceived consensus information? The role of group familiarity. *Social Influence*, 2, p. 211-235.

Segal, H. A. (1954). Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war. *American Journal of Psychiatry*, III, p. 358-363.

Seiter, J. S. (2007). Ingratiation and gratuity: The effect of complimenting customers on tipping behavior in restaurants. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, p. 478-485.

Seiter, J. S., & Dutson, E. (2007). The effect of compliments on tipping behavior in hairstyling salons. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, p. 1999-2007.

Sengupta, J., & Johar, G. V. (2001). Contingent effects of anxiety on message elaboration and persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, p. 139-150.

Shadel, D. (2012). *Outsmarting the Scam Artists: How to Protect Yourself From the Most Clever Cons.* Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.

Shaffer, D., Garland, A., Vieland. V., Underwood, M., & Busner, C. (1991). The impact of curriculum-based suicide prevention programs for teenagers. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 30, p. 588-596.

Shah, A. J., & Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: An effort reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134, p. 207-222.

Shah, A. M., Eisenkraft, N., Bettman, J. R., & Chartrand, T. L. (2015). "Paper or plastic?": How we pay influences post-transaction connection. *Journal of Consumer Research*, 42, p. 688-708. https://doi.org/10.1093/jcr/ucv056.

Sharot, T., Fleming, S. M., Yu, X., Koster, R., & Dolan, R. J. (2012). Is choice-induced preference change long lasting? *Psychological Science*, 23, p. 1123-1129.

Sharot, T., Velasquez, C. M., & Dolan, R. J. (2010). Do decisions shape preference? Evidence from blind choice. *Psychological Science*, 21, p. 1231-1235.

Sharps, M., & Robinson, E. (2017). Perceived eating norms and children's eating behavior: An Informational social Influence account. *Appetite*, 113, p. 41-50.

Shayo, M. (2020). Social identity and economic policy. *Annual Review of Economics*, 12, p. 355-389.

Shayo, M., & Zussman, A. (2011). Judicial in-group bias in the shadow of terrorism. *Quarterly Journal of Economics*, 126, p. 1447-1484.

Shelley, M. K. (1994). Individual differences in lottery evaluation models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, p. 206-230.

Sheng, F., Ramakrishnan, A., Seok, D., Zhao, W. J., Thelaus, S., Cen, P., & Platt, M. L. (2020). Decomposing loss aversion from gaze allocation and pupil dilation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 11356-11363. https://doi.org/10.1073/pnas.1919670117.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment.* Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.

Sherman, D. K., Brookfield, J., & Ortosky, L. (2017). Intergroup conflict and barriers to common ground: A self-affirmation perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 11. https://doi.org/10.1111/spc3.12364.

Sherman, L. E., Payton, A. A., Hernandez, L. M., Greenfield, P. M., & Dapretto, M. (2016). The power of the *Like* in adolescence: Effects of peer influence on neural and behavioral

responses to social media. *Psychological Science*, 27, p. 1027-1035. https://doi.org/10.1177/0956797616645673.

Sherman, S. J. (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, p. 211-221.

Shi, L., Romić, I., Ma, Y., Wang, Z., Podobnik, B., Stanley, H. E., Holme, P., & Jusup, M. (2020). Freedom of choice adds value to public goods. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 17516-17521. https://doi.org/10.1073/pnas.1921806117.

Shiv, B., Carmon, Z., & Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. *Journal of Marketing Research*, 42, p. 383-393. https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.383.

Shnabel, N., Halabi, S., & Noor, M. (2013). Overcoming competitive victimhood and facilitating forgiveness through re-categorization into a common victim or perpetrator identity, *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, p. 867-877.

Shnabel, N., Purdie-Vaughns, V., Cook, J. E., Garcia J., & Cohen G. L. (2013). Demystifying values-affirmation interventions: Writing about social belonging is a key to buffering against identity threat. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, p. 663-676.

Shook, N. J., & Fazio, R. H. (2008). Interracial roommate relationships: An experimental field test of the contact hypothesis. *Psychological Science*, 19, p. 717-723. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02147.x.

Shotland, R. I., & Straw, M. (1976). Bystander response to an assault: When a man attacks a woman. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, p. 990-999.

Shrestha, K. (2018). 50 important stats you need to know about online reviews. www.vendasta.com/blog/50-stats-you-need-to-know-about-online-reviews.

Shrout, M. R., Brown, R. D., Orbuch, T. L., & Weigel, D. J. (2019). A multidimensional examination of marital conflict and health over 16 years. *Personal Relationships*, 26, p. 490-506. https://doi.org/10.1111/pere.12292.

Shteynberg, G. (2015). Shared attention. *Perspectives on Psychological Science*, 10, p. 579-590.

Shtulman, A. (2006). Qualitative differences between naïve and scientific theories of evolution. *Cognitive Psychology*, 52, p. 170-194.

Shu, S. B., & Carlson, K. A. (2014). When three charms but four alarms: Identifying the optimal number of claims in persuasion settings. *Journal of Marketing*, 78, p. 127-139. https://doi.org/10.1509/jm.11.0504.

Siegal, A. (2018). *Transcendental Deception: Behind the TM Curtain-Bogus Science, Hidden Agendas, and David Lynch's Campaign to Push a Million Public School Kids Into Transcendental Meditation While Falsely Claiming It Is Not a Religion*. Los Angeles, Californie: Janreg.

Silver, A. M., Stahl, A. E., Loiotile, R., Smith-Flores, A. S., & Feigenson, L. (2020). When not choosing leads to not liking: Choice-induced preference in infancy. *Psychological Science*.

https://doi.org/10.1177/0956797620954491.

Sinaceur, M., & Heath, C., & Cole, S. (2005). Emotional and deliberative reaction to a public crisis: Mad cow disease in France. *Psychological Science*, 16, p. 247-254.

Skinner, A. L., Olson, K. R., & Meltzoff, A. N. (2020). Acquiring group bias: Observing other people's nonverbal signals can create social group biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119, p. 824-838. https://doi.org/10.1037/pspi0000218.

Slavin, R. E. (1983). When does cooperative learning increase student achievement? *Psychological Bulletin*, 94, p. 429-445.

Smith, C. T., De Houwer, J., & Nosek, B. A. (2013). Consider the source: Persuasion of implicit evaluations is moderated by source credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, p. 193-205.

Smith, D. L. (2020). *On Inhumanity: Dehumanization and How to Resist It.* Oxford: Oxford University Press.

Smith, G. H., & Engel, R. (1968). Influence of a female model on perceived characteristics of an automobile. *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, p. 681-682.

Smith, R. W., Chandler, J. J., & Schwarz, N. (2020). Uniformity: The effects of organizational attire on judgments and attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 50, p. 299-312.

Sokol-Hessner, P., & Rutledge, R. B. (2019). The psychological and neural basis of loss aversion. *Current Directions in Psychological Science*, 28, p. 20-27. https://doi.org/10.1177/0963721418806510.

Sorokowski, P. (2010). Politicians' estimated height as an indicator of their popularity. *European Journal of Social Psychology*, 40, p. 1302-1309. https://doi.org/10.1002/ejsp.710.

Southgate, V. (2020). Are infants altercentric? The other and the self in early social cognition. *Psychological Review*, 127, p. 505-523. https://doi.org/10.1037/rev0000182.

Spangenberg, E. R., & Greenwald, A. G. (2001). Self-prophesy as a method for increasing participation in socially desirable behaviors. *In* W. Wosinska, R. B. Cialdini, D. W. Barrett, et J. Reykowski (éd.), *The Practice of Social Influence in Multiple Cultures* (p. 51-62). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Sparkman, G., & Walton, G. M. (2017). Dynamic norms promote sustainable behavior, even if it is counternormative. *Psychological Science*, 28, p. 1663-1674. https://doi.org/10.1177/0956797617719950.

Sparkman, G., & Walton, G. M. (2019). Witnessing change: Dynamic norms help resolve diverse barriers to personal change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 82, p. 238-252.

Sprecher, S., Treger, S., Wondra, J. D., Hilaire, N., & Wallpe, K. (2013). Taking turns: Reciprocal self-disclosure promotes liking in initial interactions. *Journal of Experimental*

Social Psychology, 49, p. 860-866.

Sprott, D. E., Spangenberg, E. R., Knuff, D. C., & Devezer, B. (2006). Self-prediction and patient health: Influencing health-related behaviors through self-prophecy. *Medical Science Monitor*, 12, RA85-91. https://www.medscimonit.com/download/index/idArt/450298.

Staats, B. R., Dai, H., Hofmann, D., & Milkman, K. L. (2017). Motivating process compliance through individual electronic monitoring: An empirical examination of hand hygiene in healthcare. *Management Science*, 63, p. 1563-1585.

Stallen, M., Smidts, A., & Sanfey, A. G. (2013). Peer influence: neural mechanisms underlying in-group conformity. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7. https://doi.org/10.3389/fnhum.2013.00050.

Stanchi, K. M. (2008). Playing with fire: The science of confronting adverse material in legal advocacy. *Rutgers Law Review*, 60, p. 381-434.

Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125, p. 133-154.

Stehr, N., & Grundmann, R. (2011). *Experts: The Knowledge and Power of Expertise*. Londres: Routledge.

Stelfox, H. T., Chua, G., O'Rourke, K., & Detsky, A. S. (1998). Conflict of interest in the debate over calcium-channel antagonists. *New England Journal of Medicine*, 333, p. 101-106.

Stephan, W. G. (1978). School desegregation: An evaluation of predictions made in *Brown vs. Board of Education*. *Psychological Bulletin*, 85, p. 217-238.

Stern, S. M. (2012). *The Cuban Missile Crisis in American Memory: Myths Versus Reality*. Palo Alto, Californie: Stanford University Press.

Stephens, N. M., Fryberg, S. A., Markus, H. R., Johnson, C., & Covarrubias, R. (2012). Unseen disadvantage: How American universities' focus on independence undermines the academic performance of first-generation college students. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, p. 1178-1197.

Stevens, M., *Les Ruses de la nature*, Buchet-Chastel, 2018.

Stewart, P. A., Eubanks, A. D., Dye, R. G., Gong, Z. H., Bucy, E. P., Wicks, R. H., & Eidelman, S. (2018). Candidate performance and observable audience response: Laughter and applause-cheering during the first 2016 Clinton-Trump presidential debate. *Frontiers in Psychology*, 9, p. 1182. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01182.

Stirrat, M., & Perrett, D. I. (2010). Valid facial cues to cooperation and trust: Male facial width and trustworthiness. *Psychological Science*, 21, p. 349-354.

Strenta, A., & DeJong, W. (1981). The effect of a prosocial label on helping behavior. *Social Psychology Quarterly*, 44, p. 142-147.

Strohmetz, D. B., Rind, B., Fisher, R., & Lynn, M. (2002). Sweetening the till – the use of candy to increase restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 300-309.

Stok, F. M., de Ridder, D. T., de Vet, E., & de Wit, J. F. (2014). Don't tell me what I should do, but what others do: The influence of descriptive and injunctive peer norms on fruit consumption in adolescents. *British Journal of Health Psychology*, 19, p. 52-64.

Stone, J., & Focella, E. (2011). Hypocrisy, dissonance and the self-regulation processes that improve health, *Self and Identity*, 10, p. 295-303. https://doi.org/10.1080/15298868.2010.538550.

Stone, J., Whitehead, J., Schmader, T., & Focella, E. (2011). Thanks for asking: Self-affirming questions reduce backlash when stigmatized targets confront prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, p. 589-598.

Strauss, M. (2011). *Pictures, Passions, and Eye*. Londres: Halban.

Styron, W. (1977). A farewell to arms. *New York Review of Books*, 24, p. 3-4.

Suedfeld, P., Bochner, S., & Matas, C. (1971). Petitioner's attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, p. 278-283.

Sumner, S. A., Burke, M., & Kooti, F. (2020). Adherence to suicide reporting guidelines by news shared on a social networking platform. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117, p. 16267-16272. https://doi.org/10.1073/pnas.2001230117.

Surowiecki, J., *La Sagesse des foules*, Jean-Claude Lattès, 2008.

Sutcliffe, K. (25 novembre 2019). How to reduce medical errors. *Time*, p. 25-26.

Swaab, R. I., Maddux, W. W., & Sinaceur, M. (2011). Early words that work: When and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, p. 616-621.

Swann, W. B., & Buhrmester, M. D. (2015). Identity fusion. *Current Directions in Psychological Science*, 24, p. 52-57.

Swart, H., Hewstone, M., Christ, O., & Voci, A. (2011). Affective mediators of intergroup contact: A three-wave longitudinal study in South Africa. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, p. 1221-1238. https://doi.org/10.1037/a0024450.

Sweis, B. M., Abram, S. V., Schmidt, B. J., Seeland, K. D., MacDonald III, A. W., Thomas, M. J., & Redish, D. (2018). Sensitivity to "sunk costs" in mice, rats, and humans. *Science*, 361, p. 178-181.

Sweldens, S., van Osselar, S. M. J., & Janiszewski, C. (2010). Evaluative conditioning procedures and resilience of conditioned brand attitudes. *Journal of Consumer Research*, 37, p. 473-489.

Szabo, L. (5 février 2007). Patient protect thyself. *USA Today*, 8D.

Sznycer, D., De Smet, D., Billingsley, J., & Lieberman, D. (2016). Coresidence duration and cues of maternal investment regulate sibling altruism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111, p. 159-177. https://doi.org/10.1037/pspi0000057.

Tadlock, B. L, Flores, A. R., Haider-Markel, D. P., Lewis, D.C., Miller, P. R., & Taylor, J. K. (2017). Testing contact theory and attitudes on transgender rights. *Public Opinion Quarterly*, 81, p. 956-972. https://doi.org/10.1093/poq/nfx021.

Tal-Or, N. (2008). Boasting, burnishing, and burying in the eyes of the perceivers. *Social Influence*, 3, p. 202-222. https://doi.org/10.1080/15534510802324427.

Tan, Q., Zhan, Y., Gao, S., Chen, J., & Zhong, Y. (2015). Closer the relatives are, more intimate and similar we are: Kinship effects on self-other overlap. *Personality and Individual Differences*, 73, p. 7-11.

Tarr, B., Launay, J., & Dunbar, R. I. (2014). Music and social bonding: "Self-other" merging and neurohormonal mechanisms. *Frontiers in psychology*, 5. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01096.

Taylor, R. (1978). Marilyn's friends and Rita's customers: A study of party selling as play and as work. *Sociological Review*, 26, p. 573-611.

Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, 26, p. 685-695.

Teger, A. I. (1980). *Too Much Invested to Quit*. Elmsford, New York: Pergamon.

Telzer, E. H., Masten, C. L., Berkman, E. T., Lieberman, M. D., & Fuligni, A. J. (2010). Gaining while giving: An fMRI study of the rewards of family assistance among White and Latino youth. *Social Neuroscience*, 5, p. 508-518.

Tesser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research: The case of attitudes. *Psychological Review*, 100, p. 129-142.

Teuscher, U. (mai 2005). The effects of time limits and approaching endings on emotional intensity. Document presenté lors de la réunion de l'American Psychological Society, Los Angeles, Californie.

Thaler, R. H., Tversky, A., Kahneman, D., & Schwartz, A. (1997). The effect of myopia and loss aversion on risk taking: An experimental test. *The Quarterly Journal of Economics*, 112, p. 647-661. https://doi.org/10.1162/003355397555226.

Thompson, D. (2017). *Hit Makers: The Science of Popularity In An Age Of Distraction*. New York: Penguin.

Thompson, L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, p. 82-90.

Thompson, L., & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin*, 120, p. 396-409.

Tiger, L., & Fox, R. (1989). *The Imperial Animal*. New York: Holt.

Till, B. D., & Priluck, R. L. (2000). Stimulus generalization in classical conditioning: An initial investigation and extension. *Psychology & Marketing*, 17, p. 55-72.

Todd, A. R., & Galinsky, A. D. (2014). Perspective-taking as a strategy for improving intergroup relations: Evidence, mechanisms, and qualifications. *Social and Personality Psychology Compass*, 8, p. 374-387. https://doi.org/10.1111/spc3.12116.

Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2007). Environments that make us smart. *Current*

Directions in Psychological Science, 16, p. 167-171.

Tokayer, M., & Swartz, M., *Histoire inconnue des Juifs et des Japonais pendant la Seconde Guerre mondiale. Le plan Fugu*. Pygmalion, 1979.

Tomasello, M. (2020). The moral psychology of obligation. *Behavioral and Brain Sciences*, 43, E56. https://doi.org/10.1017/S0140525X19001742.

Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2007). Contextual contrast and perceived knowledge: Exploring the implications for persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, p. 17-30.

Toufexis, A. (28 juin 1993). A weird case, baby? Uh huh! *Time*, 41.

Towers, S., Gomez-Lievano, A., Khan M., Mubayi, A., & Castillo-Chavez, C. (2015). Contagion in mass killings and school shootings. *PLoS ONE*, 10. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117259.

Trocmé, A., *Jésus-Christ et la révolution non violente*, Labor et Fides, 1961.

Turner, R. N., Hewstone, M., Voci, A., Paolini, S., & Christ, O. (2007). Reducing prejudice via direct and extended cross-group friendship. *European Review of Social Psychology*, 18, p. 212-255. https://doi.org/10.1080/10463280701680297.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, p. 1124-1131.

Unkelbach, C., Koch, A., Silva, R. R., & Garcia-Marques, T. (2019). Truth by repetition: Explanations and implications. *Current Directions in Psychological Science*, 28, p. 247-253. https://doi.org/10.1177/0963721419827854.

Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2011). Synchrony and the social tuning of compassion. *Emotion*, 11, p. 262-266.

Van Baaren, R. B., Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, p. 393-398.

Vandello, J. A., & Cohen D. (1999). Patterns of individualism and collectivism across the United States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, p. 279-292.

van den Berg, H., Manstead, A. S. R., van der Pligt, J., & Wigboldus, D. H. J. (2006). The impact of affective and cognitive focus on attitude formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, p. 373-379.

Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2014). I am what I am, by looking past the present: The influence of biospheric values and past behavior on environmental self-identity. *Environment and Behavior*, 46, p. 626-657. https://doi.org/10.1177/0013916512475209.

van Herpen, E., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2009). When demand accelerates demand: Trailing the bandwagon. *Journal of Consumer Psychology*, 19, p. 302-312. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.01.001.

Van Overwalle, F., & Heylighen, F. (2006). Talking nets: A multiagent connectionist approach to communication and trust between individuals. *Psychological Review*, 113, p. 606-627.

Verosky, S. C., & Todorov, A. (2010). Generalization of affective learning about faces to perceptually similar faces. *Psychological Science*, 21, p. 779-785. https://doi.org/10.1177/0956797610371965.

Vonk, R. (2002). Self-serving interpretations of flattery: Why ingratiation works. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, p. 515-526.

Von Zimmermann, J., & Richardson, D. C. (2016). Verbal synchrony and action dynamics in large groups. *Frontiers of Psychology*, 7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02034.

Vorauer, J. D., Martens, V., & Sasaki, S. J. (2009). When trying to understand detracts from trying to behave: Effects of perspective taking in intergroup interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, p. 811-827.

Vorauer, J. D., & Sasaki, S. J. (2011). In the worst rather than the best of times: Effects of salient intergroup ideology in threatening intergroup interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (2), p. 307-320. https://doi.org/10.1037/a0023152.

Waber, R. L., Shiv, B., Carmon, Z., & Ariely, D. (2008). Commercial features of placebo and therapeutic efficacy. *Journal of the American Medical Association*, 299, p. 1016-1917.

Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, p. 77-91. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77.

Walker, J., Risen, J. L., Gilovich, T., & Thaler, R. (2018). Sudden-death aversion: Avoiding superior options because they feel riskier. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115, p. 363-378. https://doi.org/10.1037/pspa0000106.

Wall, L. L., & Brown, D. (2007). The high cost of free lunch. *Obstetrics & Gynecology*, 110, p. 169-173.

Wan, L. C., & Wyer, R. S. (2019). The influence of incidental similarity on observers' causal attributions and reactions to a service failure. *Journal of Consumer Research*, 45, p. 1350-1368. https://doi.org/10.1093/jcr/ucy050.

Ward, A., & Brenner, L. (2006). Accentuate the negative. The positive effects of negative acknowledgment. *Psychological Science*, 17, p. 959-965.

Warneken, F., Lohse, K., Melis, P. A., & Tomasello, M. (2011). Young children share the spoils after collaboration. *Psychological Science*, 22, p. 267-273.

Warren, W. H. (2018). Collective motion in human crowds. *Current Directions in Psychological Science*, 27, p. 232-240. https://doi.org/10.1177/0963721417746743.

Warrick, J. (26 décembre 2008). Afghan influence taxes CIA's credibility. *Washington Post*, A17.

Watanabe, T. (20 mars 1994). An unsung "Schindler" from Japan. *Los Angeles Times*, 1.

Watson, T. J., Jr. (1990). *Father, Son, & Co.* New York: Bantam.

Waytz, A., Dungan, J., & Young, L. (2013). The whistleblower's dilemma and the fairness-loyalty tradeoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, p. 1027-1033.

Wears, R., & Sutcliffe, K. (2020). *Still Not Safe: Patient Safety and the Middle-Management of American Medicine*. New York: Oxford University Press.

Wedekind, C., & Milinski, M. (2000). Cooperation through image scoring in humans. *Science*, 288, p. 850-852.

Weidman, A. C., Sowden, W. J., Berg, M., & Kross, E. (2020). Punish or protect? How close relationships shape responses to moral violations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46, p. 693-708. https://doi.org/10.1177/0146167219873485.

Weinstein, E. A., & Deutschberger, P. (1963). Some dimensions of altercasting. *Sociometry*, 26, p. 454-466.

Weisbuch, M., Ambady, N., Clarke, A. L., Achor, S., & Veenstra-Vander Weele, S. (2010). On being consistent: The role of verbal-nonverbal consistency in first impressions. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, p. 261-268. https://doi.org/10.1080/01973533.2010.495659.

Weller, J. A., Levin, I. P., Shiv, B., & Bechara, A. (2007). Neural correlates of adaptive decision making for risky gains and losses. *Psychological Science*, 18, p. 958-964.

Wells, P. A. (1987). Kin recognition in humans. *In* D. J. C. Fletcher et C. D. Michener (éd.), *Kin Recognition in Animals* (p. 395-416). New York: Wiley.

West, S. G. (1975). Increasing the attractiveness of college cafeteria food: A reactance theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 656-658.

Westmaas, J. L., & Silver, R. C. (2006). The role of perceived similarity in supportive responses to victims of negative life events. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, p. 1537-1546.

Wheatley, T., Kang, O., Parkinson, C., & Looser, C. E. (2012). From mind perception to mental connection: Synchrony as a mechanism for social understanding. *Social and*

Personality Psychology Compass, 6, p. 589-606. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00450.x.

White, M. (1997, July 12). Toy rover sales soar into orbit. *Arizona Republic*, E1, E9.

Whitehouse, H., Jong, J., Buhrmester, M. D., Gómez, Á., Bastian, B., Kavanagh, C. M., Newson, M., *et al.* (2017). The evolution of extreme cooperation via shared dysphoric experiences. *Scientific Reports*, 7, 44292. https://doi.org/10.1038/srep44292.

Whiting, J. W. M., Kluckhohn, R., & Anthony A. (1958). The function of male initiation ceremonies at puberty. *In* E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, et E. L. Hartley (éd.), *Readings in Social Psychology* (p. 82-98). New York: Henry Holt.

Wicklund, R. A., & Brehm, J. C. (1974) cité dans R. A. Wicklund, *Freedom and Reactance*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Williams, K. D., Bourgeois, M. J., & Croyle, R. T. (1993). The effects of stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, 17, p. 597-609.

Wilson, P. R. (1968). The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *Journal of Social Psychology*, 74, p. 97-102.

Wilson, T. D., Dunn, D. S., Kraft, D., & Lisle, D. J. (1989). Introspection, attitude change, and behavior consistency. *In* L. Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 22, p. 287-343). San Diego, Californie: Academic Press.

Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2008). Affective forecasting: Knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14, p. 131-134.

Wilson, T. D., & Linville, P. D. (1985). Improving the performance of college freshmen with attributional techniques. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, p. 287-293.

Wilson, T. D., Reinhard, D. A., Westgate, E. C., Gilbert, D. T., Ellerbeck, N., Hahn, C., Brown, C. L., & Shaked, A. (2014). Just think: The challenges of the disengaged mind. *Science*, 345, p. 75-77.

Wilson, T. D., Wheatley, T. P., Meyers, J. M., Gilbert, D. T., & Axsom, D. (2000). Focalism: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, p. 821-836.

Wiltermuth, S. S. (2012a). Synchronous activity boosts compliance with requests to aggress. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, p. 453-456.

Wiltermuth, S. S. (2012b). Synchrony and destructive obedience. *Social Influence*, 7, p. 78-89.

Wiltermuth, S. S., & Heath, C. (2009). Synchrony and cooperation. *Psychological Science*, 20, p. 1-5.

Winkielman, P., Berridge, K. C., & Wilbarger, J. L. (2005). Unconscious affective reactions to masked happy versus angry faces influence consumption behavior and judgments of value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, p. 121-135.

Wölfer, R., Christ, O., Schmid, K., Tausch, N., Buchallik, F. M., Vertovec, S., & Hewstone, M. (2019). Indirect contact predicts direct contact: Longitudinal evidence and the mediating role of intergroup anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, 116, p. 277-295. http://dx.doi.org/10.1037/pspi0000146.

Wolske, K. S., Gillingham, K. T., & Schultz, P. W. (2020). Peer influence on household energy behaviours. *Nature Energy*, 5, p. 202-212. https://doi.org/10.1038/s41560-019-0541-9.

Woolley, K., & Risen, J. L. (2018). Closing your eyes to follow your heart: Avoiding information to protect a strong intuitive preference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114, p. 230-245. https://doi.org/10.1037/pspa0000100.

Wooten, D. B., & Reed, A. (1998). Informational influence and the ambiguity of product experience: Order effects on the weighting of evidence. *Journal of Consumer Research*, 7, p. 79-99.

Worchel, S. (1992). Beyond a commodity theory analysis of censorship: When abundance and personalism enhance scarcity effects. *Basic and Applied Social Psychology*, 13, p. 79-92. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1301_7.

Worchel, S., & Arnold, S. E. (1973). The effects of censorship and the attractiveness of the censor on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, p. 365-377.

Worchel, S., Arnold, S. E., & Baker, M. (1975). The effect of censorship on attitude change: The influence of censor and communicator characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, p. 222-239.

Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). Effects of supply and demand on ratings of object value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, p. 906-914.

Wright, S. C., Aron, A., McLaughlin-Volpe, T., & Ropp, S. A. (1997). The extended contact effect: Knowledge of cross-group friendships and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, p. 73-90.

Xu, L., Zhang, X., & Ling, M. (2018). Spillover effects of household waste separation policy on electricity consumption: Evidence from Hangzhou, China. *Resources, Conservation, and Recycling*, 129, p. 219-231.

Yang, F., Choi, Y-U., Misch, A., Yang, X., & Dunham, Y. (2018). In defense of the commons: Young children negatively evaluate and sanction free riders. *Psychological Science*, 29, p. 1598-1611.

Yeh, J. S., Franklin, J. M., Avorn, J., Landon, J., & Kesselheim, A. S. (2016). Association of industry payments with the prescribing brand-name statins in Massachusetts. *Journal of the American Medical Association: Internal Medicine*, 176, p. 763-768.

Yu, S., & Sussman, S. (2020). Does smartphone addiction fall on a continuum of addictive behaviors? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, art. n° 422. www.mdpi.com/1660-4601/17/2/422/pdf. https://doi.org/10.3390/ijerph17020422.

Yuki, M., Maddox, W. M., Brewer, M. B., & Takemura, K. (2005). Cross-cultural differences in relationship and group-based trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, p. 48-62.

Zellinger, D. A., Fromkin, H. L., Speller, D. E., & Kohn, C. A. (1974). A commodity theory analysis of the effects of age restrictions on pornographic materials. (Document n° 440). Lafayette, Indiana: université Purdue, Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences.

Zemła M., & Gladka, A., (2016). Effectiveness of reciprocal rule in tourism: Evidence from a city tourist restaurant. *European Journal of Service Management*, 17, p. 57-63.

Zhang, Y., Xu, J., Jiang, Z., & Huang, S-C. (2011). Been there, done that: The impact of effort investment on goal value and consumer motivation. *Journal of Consumer Research*, 38, p. 78-93. https://doi.org/10.1086/657605.

Zhao, X., & Epley, N. (2020). Kind words do not become tired words: Undervaluing the positive impact of frequent compliments. *Self and Identity*. https://doi.org/10.1080/15298868.2020.1761438.

Zitek, E. M., & Hebl, M. R. (2007). The role of social norm clarity in the influenced expression of prejudice over time. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, p. 867-876.

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, p. 443-446. https://doi.org/10.1177/014616727800400317.

Notes de fin

1. Il vaut la peine d'essayer de comprendre pourquoi, depuis la publication d'*Influence*, je n'ai pas eu à affronter la condescendance indignée que Boyle (2008) envisageait, y compris de la part de mes collègues universitaires les plus radicaux. Je pense qu'il existe deux raisons principales à cela. Premièrement, contrairement aux formes vulgarisées de sciences sociales que l'on voit dans les reportages à « résonance humaine » des quotidiens, je me suis efforcé de citer les publications individuelles (des centaines) à la base de mes déclarations et de mes conclusions. Deuxièmement, plutôt que de chercher à valoriser mes propres recherches ou un ensemble particulier de recherches, j'ai tenté de privilégier une approche particulière de l'étude des réactions humaines – celle de la science expérimentale du comportement. Ce n'était pas mon intention à l'époque, mais l'effet désarmant qu'a eu cet ouvrage sur mes collègues spécialistes de cette même science confirme sans doute une croyance que j'ai longtemps entretenue : on ne coule pas son propre navire.

2. Hélas, quelques recherches sur Internet révèlent que je ne peux attribuer cette citation pleine de sagesse à mon grand-père. La paternité en revient à son célèbre compatriote Giuseppe Tomasi Di Lampedusa.

3. Il est intéressant de noter que, parmi ces sept principes, je n'ai pas mentionné le simple principe de l'intérêt matériel : les gens veulent obtenir le maximum en payant le minimum. Cette omission ne découle pas d'une perception personnelle selon laquelle le désir de maximiser les profits et de minimiser les coûts serait dérisoire dans nos prises de décision. Je n'ai pas non plus constaté que les professionnels de la persuasion ignorent le pouvoir de ce principe. Bien au contraire : lors de mes enquêtes, j'ai souvent vu ceux-ci recourir (honnêtement ou non) à l'irrésistible approche « Je peux vous avoir un prix ». J'ai choisi de ne pas traiter séparément le principe de l'intérêt matériel dans ce livre, car je le considère comme une motivation évidente, un axiome qui mérite d'être reconnu sans être décrit en détail.

4. Cette expérience a été menée par Shiv, Carmon et Ariely (2005). À l'époque où j'ai lu leur article (en en croyant à peine mes yeux), j'achetais des boissons énergétiques pour arriver à achever un gros projet d'écriture que je devais remettre très vite. Avant de voir les résultats de l'étude, je n'aurais jamais deviné qu'acheter ces boissons en solde – ce que je faisais à la première occasion – les rendrait moins efficaces sur moi.

5. La description complète de l'expérience des mamans dindes est disponible dans une monographie de M. W. Fox (1974) – je vous jure, ce chercheur animalier s'appelle bel et bien Fox. Les sources concernant le rouge-gorge et la gorgebleue sont, respectivement, Lack (1943) et Peiponen (1960).

6. « Parce que… parce que », la réponse classique des enfants à qui l'on demande d'expliquer leurs actes, provient peut-être d'une astucieuse reconnaissance du pouvoir que les adultes attribuent aux mots « parce que » – parce qu'il sous-entend l'existence d'une raison, et les gens ont besoin de raisons pour agir (Bastardi et Shafi, 2000). Dans un chapitre fort instructif, Langer (1989) explore les implications plus vastes de l'étude de la photocopieuse (Langer, Blank et Chanowitz, 1978) et plaide en faveur de la présence répandue de réactions automatiques dans le comportement humain – une position partagée par Bargh et Williams (2006).

Bien que plusieurs similitudes importantes existent entre ce type d'automatismes chez les humains et les animaux inférieurs, il existe également des différences majeures. Les schémas de comportement automatique des humains ont tendance à être acquis plutôt qu'innés, à être plus souples que les schémas figés des animaux inférieurs, et à répondre à un plus grand nombre de déclencheurs.

7. Cronley *et al.* (2005) et Rao et Monroe (1989) ont montré que, lorsque les gens connaissent mal un produit ou un service, ils ont particulièrement tendance à recourir à la règle « cher = de bonne qualité ». En marketing, ce phénomène s'illustre à travers le cas du Chivas Regal Scotch Whiskey, une petite marque qui peinait à se faire connaître, jusqu'à ce que l'entreprise décide de monter son prix bien au-delà de celui de ses concurrents. Les ventes ont explosé, alors même que le produit lui-même demeurait identique (Aaker, 1991).

Outre les études sur les boissons énergisantes (Shiv, Carmon et Ariely, 2005) et sur les analgésiques (Waber *et al.*, 2008), d'autres études ont montré que les gens voient entre le prix et la qualité d'un article un lien plus fort que justifié, et qu'ils laissent ce lien falsifié influencer leurs réactions (Kardes, Posavac et Cronley, 2004). Une étude par scanner cérébral permet d'expliquer pourquoi le stéréotype « cher = de bonne qualité » est si puissant : lors de la dégustation d'un même vin, non seulement les sujets ont déclaré éprouver plus de plaisir quand ils croyaient que ce vin coûtait 45 dollars plutôt que 5 dollars, mais les centres du plaisir de leur cerveau ont été davantage activés par le goût du vin présumé le plus cher (Plassmann *et al.*, 2008).

8. Pour des démonstrations de la nécessité et de la valeur de l'automatisme dans nos vies, et de la façon dont celui-ci se révèle dans les heuristiques de jugement, voir Collins (2018) ; Fennis, Janssen et Vohs (2008) ; Fiske et Neuberg (1990) ; Gigerenzer et Goldstein (1996) ; Kahneman, Slovic et Tversky (1982) ; Raue et Scholl (2018) ; Shah et Oppenheimer (2008) ; Todd et Gigerenzer (2007). Petty *et al.* (2019) offrent de multiples exemples de la façon dont, en l'absence de désir et de capacité à examiner attentivement les informations fournies, les individus recourent à l'heuristique pour réagir à celles-ci. L'étude sur les examens exhaustifs (Petty, Cacioppo et Goldman [1981] en est un exemple ; voir aussi Epley et Gilovich [2006]).

Il est instructif de constater que, même si nous adoptons rarement une approche complexe et réfléchie face à des sujets qui nous impliquent personnellement (Anderson et Simester, 2003 ; Klein et O'Brien, 2018 ; Milgram, 1970 ; Miller et Krosnick, 1998), nous voulons que nos référents – nos médecins, comptables, avocats et courtiers – le fassent pour nous (Kahn et Baron, 1995). Lorsque nous nous sentons dépassés par un choix difficile et lourd de conséquences, nous exigeons néanmoins une analyse complète, point par point, de ce choix – une analyse que nous ne pourrons sans doute pas obtenir à moins, ironiquement, d'appliquer un raccourci : le recours à un expert. Un récit de Thomas Watson Jr, l'ancien président d'IBM, offre une preuve explicite de ce phénomène dans un autre exemple de *captainitis*.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, il a été chargé d'enquêter sur des accidents d'avion lors desquels des officiers de haut rang ont été tués ou blessés. L'un de ces cas concerne un célèbre général de l'armée de l'air, Uzal Girard Ent, dont le copilote est tombé malade juste avant un vol. Ent se voit attribuer un remplaçant qui se sent flatté de voler aux côtés du légendaire général. Au cours du décollage, Ent commence à fredonner, hochant la tête au rythme de la chanson qui passe dans sa tête. Le nouveau copilote interprète ce mouvement comme un signal lui indiquant de rentrer le train d'atterrissage. Même s'ils vont beaucoup trop lentement pour décoller, il relève le train, ce qui provoque la chute immédiate de l'avion. Dans l'accident, une pale d'hélice tranche le dos d'Ent et lui sectionne la colonne vertébrale, le rendant paraplégique. Selon Watson, voici comment le copilote explique sa réaction :

Quand j'ai recueilli le témoignage du copilote, je lui ai demandé : « Si vous saviez que l'*avion n'allait pas décoller, pourquoi avez-vous levé le train d'atterrissage* ? »

Il a répondu : « Je pensais que le général me demandait de le faire. *C'*était *stupide. » (1990, p. 117.)*

Stupide ? Dans ces singulières circonstances, je dirais que oui. Compréhensible ? Dans le labyrinthe de la vie moderne et ses inévitables raccourcis, je dirais aussi oui.

9. Apparemment, la tendance des mâles à se laisser embobiner par des signaux d'accouplement puissants dépasse les lucioles pour s'étendre aux humains (Lloyd, 1965). Deux biologistes de l'université de Vienne, Astrid Jütte et Karl Grammer, ont secrètement exposé de jeunes hommes à des substances chimiques volatiles (appelées « copulines ») qui imitent les odeurs vaginales humaines. On a ensuite demandé à ces hommes d'évaluer leur degré d'attirance pour des visages féminins. L'exposition aux copulines a accru le pouvoir de séduction estimé de toutes les femmes et masqué les différences d'attrait physique réelles entre elles (Arizona Republic, 1999). Même si ce n'est pas une histoire d'amour, certains agents pathogènes primitifs imitent également des substances chimiques pour rendre les corps sains (cellules) réceptifs à ces substances (Goodenough, 1991).

Stevens (2016) décrit une série d'exemples de la façon dont opèrent les imitateurs végétaux et animaux dans la nature. On trouve des stratagèmes similaires chez des imitateurs humains dans Shadel (2012) et Stevens (2016).

10. Pour un compte rendu complet de l'étude des chercheurs de Cornell, voir Ott *et al.* (2011). La comparaison entre les lecteurs d'avis en ligne en 2014 et 2018 provient de Shrestha (2018). En 2019, la Commission fédérale du commerce des États-Unis a déposé une plainte contre le propriétaire d'une entreprise de cosmétiques accusé de publier de fausses critiques de produits. La plainte comporte une citation de la propriétaire à ses employés qui montre combien les auteurs de faux avis sont conscients de leur pouvoir : « Si vous remarquez que quelqu'un dit des choses comme "je n'ai pas aimé tel produit", écrivez une critique qui dit le contraire. Le pouvoir des avis est énorme : les gens regardent ce que les autres disent pour se convaincre et répondre à leurs éventuelles questions » (Maheshwari, 2019).

En recourant à la règle « cher = de bonne qualité » pour piéger ceux les chasseurs de bonnes affaires, mon amie n'est pas un cas à part. Selon trente années de recherches, la stratégie consistant à apposer une étiquette « Moins x % » sur un article fonctionne extrêmement bien (Kan *et al.*, 2014). En effet, les commerçants l'employaient avec succès avant même que les chercheurs confirment son efficacité. L'humoriste et auteur Leo Rosten cite l'exemple des frères Drubeck dans les années 1930 : Sid et Harry étaient tailleurs pour hommes dans le quartier où vivait Rosten. Chaque fois qu'un nouveau client essayait un costume devant le miroir à trois faces de la boutique, Sid affirmait avoir un problème d'audition et lui demandait à plusieurs reprises de parler plus fort. Quand le client avait trouvé un article qui lui plaisait et demandait son prix, Sid appelait son frère, le chef tailleur, au fond de la boutique : « Harry, combien coûte ce costume ? » Levant les yeux de son ouvrage – et exagérant grandement le prix réel du costume –, Harry répondait « Pour ce beau costume tout en laine, 42 dollars ». Feignant de ne pas avoir entendu, Sid portait la main à son oreille et reposait sa question. Une fois de plus, Harry répondait : « Quarante-deux dollars. » Sid se tournait alors vers le client : « Il dit 22 dollars. » La plupart des clients se hâtaient alors d'acheter le costume, se ruant hors de la boutique en emportant leur « chère = bonne » affaire avant que le pauvre Sid s'aperçoive de son « erreur ».

11. Alexander Chernev (2011) a mené l'étude sur la valeur calorique. L'expérience montrant une baisse de l'attirance sexuelle pour les partenaires de vie après une exposition aux corps nus dans les médias a été réalisée par Kenrick, Gutierres et Goldberg (1989). D'autres chercheurs ont constaté des effets similaires sur l'attrait des œuvres d'art en montrant qu'une peinture abstraite sera jugée beaucoup moins plaisante si on l'observe après avoir vu une peinture abstraite de meilleure qualité que si elle est vue seule (Mallon, Redies et Hayn-Leichsenring, 2014). Il est prouvé que l'effet de contraste peut fonctionner sans reconnaissance cognitive (Tormala et Petty, 2007), un constat renforcé par des études montrant qu'il agit même sur des rats (Dwight *et al.*, 2018).

12. Certaines sociétés ont transformé la règle de réciprocité en rituels. Prenez, par exemple, le cas du Vartan Bhanji, une coutume institutionnalisée d'échange de cadeaux qu'on rencontre dans certaines parties du Pakistan et de l'Inde. À ce sujet, Alvin Gouldner (1960) note :

*Il est […] remarquable que le système se donne tant de mal pour empêcher l'*élimination complète des dettes courantes. Ainsi, lors d*'un mariage, on offre souvent des friandises aux invités sur le départ.*

En les soupesant, l'hôtesse dira « ces cinq-là t'appartiennent », ce qui signifie « je te rembourse ce que tu m'as donné autrefois », avant d'ajouter quelques sucreries de plus en disant « Celles-ci m'appartiennent ». Lors d'une prochaine occasion, elle les récupérera, additionnées d'autres friandises qu'elle devra rendre plus tard, etc.

La première étude sur les cartes de vœux a été menée par Phillip Kunz (Kunz et Woolcott, 1976) et, dans un exemple remarquable de continuité, reproduite à plus grande échelle un quart de siècle plus tard par sa fille, Jennifer Kunz (2000), elle-même spécialiste comportementale. Elle a découvert que le taux de réciprocité était proportionnel au statut social de l'expéditeur de la première carte.

Le caractère souhaitable de l'échange réciproque au sein des sociétés et entre elles a été établi par des spécialistes en sciences sociales bien avant des sociologues comme Gouldner (1960), des archéologues comme Leakey et Lewin (1978), et des anthropologues culturels comme Tiger et Fox (1989). Voir, par exemple, l'analyse ethnographique révolutionnaire de Bronisław Malinowski sur les modèles commerciaux des insulaires de Trobriand, *Les Argonautes du Pacifique occidental* (Gallimard, 1963). Des études plus récentes montrent que cette règle ne s'applique pas seulement aux échanges positifs, mais aussi aux négatifs (Hugh Jones, Ron et Zultan, 2019 ; Keysar *et al.*, 2008), et à tous ceux qu'évoque le célèbre vers de W. H. Auden : « Moi et le public savons/Ce que tous les écoliers apprennent/Ceux à qui on fait le mal/Font le mal en retour. » Plus généralement, la règle de réciprocité permet d'assurer que nous récoltons ce que nous avons semé, que le fruit de nos actions soit doux ou amer (Oliver, 2019). C'est également vrai dans les échanges homme-machine. Des utilisateurs qui avaient reçu des informations de haute qualité en provenance d'un autre ordinateur ont ensuite fourni de meilleures informations à cet ordinateur qu'aux autres ; par ailleurs, les utilisateurs recevant des informations de mauvaise qualité d'un ordinateur spécifique ripostaient en envoyant des informations de plus mauvaise qualité qu'aux autres ordinateurs (Fogg et Nass, 1997a). Généralement, la réciprocité sous toutes ses formes est un moteur du comportement humain (Melamed, Simpson et Abernathy, 2020).

13. La longévité de la dette éthiopienne envers le Mexique (« Croix-Rouge éthiopienne », 1985) et de celle de Lord Weidenfeld à l'égard de familles chrétiennes (Coghlan, 2015) pourrait être surpassée par le cas d'un groupe d'enfants français manifestant la volonté d'aider des enfants australiens qu'ils n'avaient jamais rencontrés. Les 23 et 24 avril 1918, vers la fin de la Première Guerre mondiale, plusieurs bataillons de soldats australiens ont perdu la vie en libérant le village français de Villers-Bretonneux des forces allemandes. En 2009 – soit près d'un siècle plus tard – quand les écoliers de Villers-Bretonneux ont appris qu'un feu de brousse avait détruit la ville australienne de Strathewen, ils ont collecté 21 000 dollars pour aider à reconstruire l'école primaire. Selon la presse, « ils ne connaissaient rien des enfants qu'ils allaient aider. Tout ce qu'ils savaient, c'est que leurs arrière-grands-parents avaient promis, quatre-vingt-onze ans plus tôt, de ne jamais oublier l'Australie et les 1 200 soldats australiens qui avaient sacrifié leur vie, morts en libérant leur village » (*The Australian*, 2009).

Bien que des aides aussi conséquentes et mémorables que celles que je viens d'évoquer puissent créer des sentiments d'obligation durables, il serait erroné de penser que c'est le cas pour toutes les formes d'action. En fait, il est prouvé que les faveurs quotidiennes perdent

leur pouvoir d'obligation au fil du temps (Burger *et al.*, 1997 ; Flynn, 2003). Une série d'études révèle même que leurs bénéficiaires se sentent le plus redevables avant que le service ait été rendu (Converse et Fishbach, 2012). Qu'en conclure ? Les petits services confirment la « règle du croissant » : on les apprécie davantage quand ils sont chauds et frais que froids et rassis.

14. Avant même d'entrer à l'école, les enfants savent appréhender l'obligation de rendre après avoir reçu et de réagir en conséquence (Chernyak *et al.*, 2019 ; Dunfield et Kuhlmeier, 2010 ; Yang *et al.*, 2018). L'étude de Regan (1971) a été menée à l'université de Stanford. Le journaliste Joby Warrick (2008), lauréat du prix Pulitzer, est l'auteur du rapport sur le chef tribal afghan, et son récit corrobore d'autres constats selon lesquels, au Moyen-Orient, les méthodes « douces », comme les cadeaux induisant une réciprocité, apportent de meilleurs résultats que les techniques d'interrogatoire coercitives impliquant privations ou torture (Alison et Alison, 2017 ; Ghosh, 2009 ; Goodman-Delahunty, Martschuk et Dhami, 2014).

15. Les résultats de l'expérience du « chèque-cadeau » de 5 dollars (James et Bolstein, 1992) sont confirmés par des recherches plus récentes qui montrent que les enquêtes prévoyant un paiement avant participation (l'argent est inclus dans la demande) obtiennent plus de réponses que celles promettant un paiement égal ou supérieur après participation (Mercer *et al.*, 2015). Ces résultats sont également corroborés par l'étude suivante : les clients d'un hôtel trouvent dans leur chambre une carte leur demandant de réutiliser leurs serviettes. La carte mentionne aussi l'une de ces deux options : l'hôtel a déjà fait un don à une organisation de protection de l'environnement au nom de ses clients ; ou il en fera un après que les clients auront réutilisé leurs serviettes. Le don préalable s'est révélé nettement plus efficace que le don après coup (Goldstein, Griskevicius et Cialdini, 2011). Le fait que les serveurs offrent un bonbon avant que les clients paient leur addition a augmenté de manière significative les pourboires payés par les Américains dans un restaurant du New Jersey (Strohmetz *et al.*, 2002), et des clients de chacune des sept nationalités représentées dans un restaurant polonais (Żemła et Gladka, 2016). Enfin, l'étude sur les ballons offerts chez McDonald's a été réalisée par mes collègues d'InfluenceAtWork.com, Steve J. Martin et Helen Mankin, en collaboration avec Daniel Gertsacov, à l'époque directeur du marketing d'Arcos Dorados SA, propriétaire des établissements McDonald's.

Les avantages du don préalable dans les affaires sont présentés et retracés de manière particulièrement convaincante dans deux livres d'Adam Grant (2013) et Tom Rollins (2020).

16. Non seulement les cadeaux des sociétés pharmaceutiques influencent les conclusions des scientifiques sur l'efficacité de leurs médicaments (Stelfox *et al.*, 1998), mais ils orientent également la tendance des médecins à les prescrire. Les financements de l'industrie pharmaceutique en direction des médecins (formation, honoraires de conférenciers, voyages, frais d'expertise, inscriptions aux congrès, etc.) sont à la hauteur de la fréquence de prescription par les médecins des médicaments sponsorisés (Hadland *et al.*, 2018 ; Wall et Brown, 2007 ; Yeh *et al.*, 2016). Un seul repas gratuit à bas prix suffit – bien que des repas plus chers entraînent des taux de prescription plus élevés (DeJong *et al.*, 2016). Les études soulignant l'impact des dons sur les législateurs sont décrites par Salant (2003) et Brown, Drake et Wellman (2014).

17. L'étude universitaire la plus fouillée de la véritable fin de la crise des missiles cubains a été réalisée par Sheldon Stern (2012), qui a été pendant vingt-trois ans l'historien de la bibliothèque JFK.

18. L'étude sur le magasin de friandises a été effectuée par Lammers (1991). Dans une autre étude sur le principe de réciprocité, des clients de supermarché ayant reçu un bon d'achat surprise pour un article spécifique ont ensuite acheté beaucoup plus d'articles supplémentaires dans le magasin, ce qui a entraîné une augmentation de 10 % du montant total des achats (Heilman, Nakamoto et Rao, 2002). L'expérience Costco a été décrite par Pinsker (2014). Anderson et Zimbardo (1984) ont rapporté l'expérience de Diane Louie à Jonestown.

19. Les schémas issus de l'expérience sur les porte-clés et le yaourt (Friedman et Rahman, 2011) sont confirmés dans une étude menée dans un supermarché (Fombelle *et al.*, 2010), dans laquelle les clients entrants ont reçu soit un porte-clés, soit des chips, ce qui accrut l'ensemble des achats de 28 % et 60 % respectivement. Michael Schrange (2004) est l'auteur de l'article décrivant les résultats décevants de l'« Expérience client sans faille » d'une chaîne hôtelière à l'égard de la satisfaction de ses clients. Personnaliser le cadeau en fonction du besoin ne fonctionne pas que dans le cadre commercial. Offrir son soutien dans le cadre d'une relation n'entraîne une amélioration de celle-ci que lorsqu'il répond à un besoin actuel du bénéficiaire (Maisel et Gable, 2009).

20. Paese et Gilin (2000) ont démontré l'efficacité des cadeaux spontanés dans les situations de négociation. Les offres de coopération non sollicitées entraînent en retour des actes de coopération de la part des bénéficiaires, même si cela va à l'encontre de leurs intérêts financiers. Dans une illustration concrète de l'influence des faveurs spontanées, Uber a été en mesure d'augmenter de manière significative le nombre d'usagers à Boston après avoir rendu à la ville un service spontané : pendant la grève des bus en 2013, la compagnie a loué des autocars et fourni un service gratuit à toutes les écoles publiques de Boston.

Marcel Mauss a publié son œuvre maîtresse *Essai sur le don. Forme et raison de l'*échange dans les sociétés archaïques en 1925. Il est consultable sur le lien https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k93922b/f37.item

21. Il est prouvé que nous apprécions peu les profiteurs (voir, par exemple, Wedekind et Milinski, 2000), mais une étude interculturelle a montré que les personnes qui enfreignent la règle de réciprocité dans le sens inverse – en donnant sans laisser au bénéficiaire la possibilité de rendre – sont tout aussi réprouvées. Ce résultat a été démontré pour chacune des trois nationalités étudiées – Américains, Suédois et Japonais (Gergen *et al.*, 1975). De nombreuses études montrent que les individus renoncent souvent à demander de l'aide pour éviter de se sentir socialement redevables (DePaulo, Nadler et Fisher, 1983 ; Greenberg et Shapiro, 1971 ; Riley et Eckenrode, 1986). Citons de remarquables recherches effectuées sur une durée de dix ans au sujet d'un dilemme auquel nous sommes nombreux à avoir été confrontés : demander aux amis et à la famille de nous aider à déménager, ou bien confier la tâche entière à des déménageurs professionnels. L'étude a révélé que, souvent, les gens évitent de faire appel à leurs proches, non par crainte que ces dilettantes abîment des objets

de valeur, mais par peur de l'« endettement » que créerait pour eux ce service rendu (Marcoux, 2009).

D'autres recherches ont mis en évidence la force motrice de l'endettement dans les échanges réciproques. Par exemple, Belmi et Pfeffer (2015), Goldstein, Griskevicius et Cialdini (2011), ainsi que Pillutla, Malhotra et Murnighan (2003) ont identifié la principale raison qui fait que donner le premier fonctionne si bien : cela produit chez le bénéficiaire un sentiment d'être obligé de donner en retour. Notons toutefois que, dans la famille des facteurs de réciprocité, l'obligation a une sœur tout aussi efficace mais plus sympathique : la gratitude. Celle-ci favorise les renvois d'ascenseur, moins à cause du sentiment de dette qu'en raison du sentiment de reconnaissance éprouvé par le bénéficiaire. Bien que tous deux stimulent la réciprocité positive, la gratitude semble être liée à l'intensification des relations plutôt qu'au déclenchement ou à l'entretien de celles-ci. Les recherches de Sara Algoe et de ses associés (Algoe, 2012 ; Algoe, Gable et Maisel, 2010 ; Algoe et Zhaoyang, 2016) fournissent des preuves à cet égard.

George, Gournic et McAfee (1988) ont étudié la perception, en termes de disponibilité sexuelle, qu'on a d'une femme permettant à un homme de lui offrir un verre. Clark, Mills et Corcoran (1989) ont démontré que ce n'était pas le même de norme réciproque qui s'appliquait entre proches (norme communautaire) et entre étrangers (norme d'échange). Plus récemment, Clark *et al.* (2010) ont montré que des normes communautaires fortes au sein d'un couple favorisent le bonheur conjugal. Kenrick (2020) offre une perspective actualisée de la distinction entre normes communautaires et normes d'échange appliquées aux amitiés.

22. L'expérience sur la sortie au zoo menée par mon équipe est décrite dans Cialdini *et al.* (1975). L'étude israélienne sur les conséquences des demandes initiales incongrues a été menée par Schwarzwald, Raz et Zvibel (1979). La technique rejet-retrait s'est révélée efficace dans divers pays, notamment en Grèce (Rodafios, Vucevic et Sideridis, 2005). Ma démonstration préférée a eu lieu en France, où les clients de trois restaurants se sont vu demander par leur serveuse, au moment de débarrasser la table, s'ils souhaitaient un dessert. Quand un client répondait par la négative, la serveuse proposait aussitôt un café ou un thé, ce qui a presque triplé le pourcentage de ces commandes. J'ai trouvé particulièrement intéressant un autre aspect de cette étude : au lieu de proposer immédiatement un café ou un thé, la serveuse attendait trois minutes pour le faire. Dans ces conditions, les commandes de boissons chaudes ont seulement doublé (Guéguen, Jacob et Meineri, 2011). Apparemment, le constat selon lequel l'obligation de réciprocité des petites faveurs diminue avec le temps (Flynn, 2003) s'applique également à l'obligation de réciprocité des petites concessions.

23. Comme je l'ai affirmé, les résultats selon lesquels la tactique rejet-retrait rend ses victimes plus enclines à respecter leur engagement (Miller *et al.*, 1976) et à accepter d'en prendre d'autres du même acabit (Cialdini et Ascani, 1976) sont cohérents avec les sentiments de responsabilité et de satisfaction qui en résultent et qui ont été mis en lumière dans l'expérience UCLA (Benton, Kelley et Liebling, 1972). Rappelons que celle-ci a révélé un autre élément : commencer par une position extrême puis revenir à une position modérée se

révèle beaucoup plus efficace que commencer par une position modérée et s'y tenir. Ce résultat confirme la leçon de négociation apprise par les propriétaires de l'entreprise d'articles pour animaux de compagnie évoquée à la page 38. Les études de Robert Schindler sur le niveau de satisfaction des clients en magasin ont été publiées en 1998.

24. Les données sur le pourcentage d'Américains qui croient que les humains ont évolué uniquement grâce des processus naturels proviennent d'une enquête du Pew Research Center, qui a également documenté le rôle de la croyance religieuse dans la résistance à la théorie de l'évolution. Les analyses d'Andrew Shtulman (2006) et de Dan Kahan montrent l'absence de relation entre la compréhension de la théorie de l'évolution et la croyance en celle-ci. La citation d'Alice Burkin est tirée d'un entretien avec Berkeley Rice (2000).

L'étude qui cite George Clooney et Emma Watson (Arnocky *et al.*, 2018) comporte deux autres procédures expérimentales qui la rendent encore plus intéressante. La première a étendu la portée de l'effet de base en démontrant que l'opinion des célébrités avait le pouvoir non seulement d'augmenter le taux d'acceptation de la théorie de l'évolution, mais aussi de le diminuer. Quand on a dit à certains participants que Clooney ou Watson avaient fait un commentaire positif sur un livre anti-évolutionniste, le soutien à la théorie de l'évolution a chuté de manière significative dans ce groupe. L'influence de la sympathie n'est donc pas à sens unique : elle peut orienter le comportement de façon positive comme négative. Une deuxième sous-expérience est venue confirmer l'efficacité du recours à des communicants appréciés (plutôt qu'à des scientifiques) pour créer un changement sur le sujet. Les chercheurs ont montré à un autre échantillon de participants un commentaire favorable, prétendument écrit par un professeur de biologie d'une université prestigieuse, concernant soit un livre proévolutionniste, soit un ouvrage anti-évolutionniste. L'opinion de l'expert – pour ou contre le darwinisme – n'a eu aucun effet significatif sur l'acceptation de la théorie par les participants. Cela illustre on ne peut mieux la raison pour laquelle les croisades des communicateurs scientifiques ont toujours été un échec dans ce domaine : ils se sont trompés de champ de bataille.

25. Les études de Taylor (1978) et de Frenzen et Davis (1990) démontrent que c'est la qualité des liens sociaux – plutôt que les produits physiques – qui détermine l'achat au sein d'une fête Tupperware. Pour preuve, après l'apparition de la menace du coronavirus dans le monde entier, en février 2020, le cours de l'action Tupperware à la Bourse de New York a perdu 90 % de sa valeur par rapport au mois de février précédent. Cette chute vertigineuse était due en grande partie au sentiment que les consommateurs considéraient les rassemblements, même entre amis, comme potentiellement dangereux.

L'enquête de Nielsen Company montrant une plus grande confiance dans les recommandations émanant d'une personne appréciée est décrite sur leur site. Mais ce schéma s'inverse lorsque l'affection pour cette personne se transforme en aversion, comme c'est généralement le cas avec après une rupture amoureuse. Dans ce cas, les consommateurs ont 66 % moins de probabilités de croire l'avis de leur ex sur un produit que celui offert dans une évaluation en ligne. Dans les deux cas, la sympathie semble être la clé.

26. L'idée que la beauté physique crée un effet de halo n'est pas nouvelle. Voyez cette citation de Léon Tolstoï, vieille de cent vingt ans : « Chose extraordinaire cette illusion qu'on

a parfois que la beauté est le bien ! » Les effets de l'attirance physique en général (Langlois *et al.*, 2000), de façon spontanée (Olson et Marshuetz, 2005) et dès l'enfance (Dion, 1972 ; Ritts, Patterson et Tubbs, 1992), ont été démontrés dans le domaine social (Benson, Karabenic et Lerner, 1976 ; Chaiken, 1979 ; Stirrat et Perrett, 2010), professionnel (Judge, Hurst et Simon, 2009 ; Hamermesh et Biddle, 1994 ; Hamermesh, 2011 ; Mack et Raney, 1990) et politique (Efran et Patterson, 1976 ; Budesheim et DePaola, 1994). Une étude plus récente (Maestripieri, Henry et Nickels, 2017) renforce ces constats et propose en outre une explication évolutionniste à une grande partie de l'effet de halo : les sentiments positifs et les comportements avantageux envers les individus séduisants découlent de sentiments romantiques inconscients et surgénéralisés à leur égard.

27. Les travaux mesurant la préférence des bébés envers les nourrissons qui leur ressemblent ont été réalisés par Hamlin *et al.* (2013), en utilisant des marionnettes dont les préférences gustatives (biscuits ou haricots) étaient soit similaires à celles des bébés, soit différentes. L'étude sur les rencontres en ligne a été effectuée par Levy, Markell et Cerf (2019). L'impact inconscient des styles vestimentaires similaires dans une manifestation pacifiste a été observé à l'époque de la guerre du Vietnam (Suedfeld, Bochner et Matas, 1971). Les effets sur l'entraide de similitudes apparemment triviales comme le type d'empreinte digitale ont été démontrés par Burger *et al.* (2004). L'effet positif des similarités de nom sur les préférences de marque et les réponses aux sondages a été souligné, respectivement, dans cinq expériences distinctes de Brendl *et al.* (2005) et dans deux études de Garner (2005).

28. L'influence de la similarité est évidente dans les contextes éducatifs (DuBois *et al.*, 2011 ; Gehlbach *et al.*, 2016 ; Marx et Ko, 2012) ainsi que dans les négociations commerciales (Moore *et al.*, 1999 ; Morris *et al.*, 2002), les choix électoraux (Bailenson *et al.*, 2008), les sentiments amoureux (Ireland *et al.*, 2011 ; Jones *et al.*, 2004 ; Ohadi *et al.*, 2018) et les prises d'otages (Taylor et Thomas, 2008). Manifestement, les victimes sous-estiment la puissance d'influence de la similarité (Bailenson et Yee, 2005 ; Gonzales *et al.*, 1983), également démontrée par la formation des serveurs à accroître leurs pourboires (Van Baaren *et al.*, 2003), par la hausse du chiffre d'affaires des vendeurs d'appareils électroniques (Jacob *et al.*, 2011), par les résultats des négociateurs (Maddux, Mullen et Galinsky, 2008 ; Moore *et al.*, 1999 ; Morris *et al.*, 2002 ; Swaab, Maddux et Sinaceur, 2011), et par le succès des rencontres en speed dating (Guéguen, 2009).

29. L'idée selon laquelle on se focalise davantage sur les différences que sur les similitudes a été émise par Houston, Sherman et Baker (1991) et Olson et James (2002) ; toutefois, ces résultats ont été obtenus dans des cultures occidentales. Je ne connais aucune recherche sur le sujet, mais il serait intéressant de savoir si le même schéma ressort dans les cultures orientales, où, traditionnellement, c'est l'harmonie qui est mise en avant. L'analyse de 32 cas de négociation a impliqué plus de 5 000 participants et a été réalisée par Thompson et Hrebec (1996). Les recherches montrant qu'on a tendance à sous-estimer, dans un premier temps, le bon déroulement de nos interactions futures avec les membres d'un autre groupe (Mallett, Wilson et Gilbert, 2008) ont établi que les hommes comme les femmes étaient susceptibles de commettre cette erreur. Apparemment, la tendance bien connue des femmes à l'harmonie interpersonnelle ne suffit pas quand leur interlocuteur appartient à un groupe extérieur.

30. L'étude par IRM a été menée au centre de cartographie cérébrale de l'UCLA par Sherman *et al.* (2016). Il est intéressant de noter que, à la suite de l'étude montrant que les compliments dispensés par des humains stimulent les sentiments de sympathie réciproque (Higgins et Judge, 2004 ; Seiter, 2007 ; Seiter et Dutson, 2007), les auteurs de l'étude sur les compliments adressés par des machines ont fait valoir que leurs résultats sont issus des mêmes biais psychologiques et que, par conséquent, les concepteurs informatiques devraient intégrer dans leurs logiciels des compliments systématiques (comme « Je suis impressionné par la minutie de votre travail » ou « Bien pensé ! ») et ce, « même lorsque ces évaluations sont sans fondement » (Fogg et Nass, 1997b).

31. L'étude montrant que nous sommes sensibles aux compliments infondés ou dispensés afin d'obtenir une faveur spécifique (Drachman, deCarufel et Insko, 1978) a été renforcée par des recherches ultérieures (Chan et Sengupta, 2010 ; Vonk, 2002). Je suis aussi vulnérable que quiconque : après mon élection au sein d'une société scientifique, j'ai reçu un message de félicitations de la part d'une élue de mon État, qui louait mon « engagement pour l'excellence ». Même si je savais qu'il s'agissait d'une stratégie électorale visant à s'assurer mon vote, ma sympathie pour elle s'est accrue. Voir Vonk (2002) pour la démonstration selon laquelle les observateurs qui soupçonnent qu'un compliment n'est pas sincère estiment que son auteur a des arrière-pensées ; ainsi, bien que les personnes qu'on flatte aient tendance à croire les éloges sincères comme les flatteries artificielles, ces dernières sont pénalisées – les observateurs environnants les reconnaissent pour ce qu'elles sont et n'apprécient pas le flatteur.

32. Je ne suis pas le seul à ne pas avoir l'éloge facile. C'est le cas de la plupart des gens, pour une raison bien précise : ils sous-estiment l'effet positif des compliments sur leurs destinataires (Boothby et Bons, 2020 ; Zhao et Epley, 2020). La tendance des individus à faire en sorte d'être associés aux bonnes nouvelles et à éviter d'être associés aux mauvaises, même s'ils n'en sont pas la cause, a été confirmée par Rosen et Tesser (1970) ; de plus, cette tendance est liée au fait que les gens savent qu'on identifie souvent le messager au message (John, Blunden et Liu, 2019). Les compliments indirects sont extrêmement efficaces pour éviter d'être accusé d'arrière-pensées. Les recherches de Main, Dahl et Dark (2007) montrent que, dans les situations où on soupçonne un calcul, la flatterie impacte négativement la confiance.

33. L'*altercasting* a été décrit pour la première fois comme technique d'influence par les sociologues Eugene Weinstein et Paul Deutschberger (1963) ; depuis, son développement théorique a été soutenu principalement par le psychologue Anthony Pratkanis (2000, 2007 ; Pratkanis et Uriel, 2011). La journaliste Elizabeth Bernstein (2016) a présenté dans la presse populaire un compte rendu du fonctionnement de l'*altercasting*. Il est démontré que l'attribution d'un trait de caractère louable à des enfants (Cialdini *et al.*, 1998 ; Miller, Brickman et Bollen, 1975) ou à des adultes (Kraut, 1973 ; Strenta et DeJong, 1981) peut engendrer davantage de comportements recourant à ce trait.

34. L'expérience portant sur les photographies inversées (Mita, Dermer et Knight, 1977) a été étendue dans les recherches de Cho et Schwarz (2010). Vous trouverez facilement des instructions en ligne sur la manière d'inverser l'image d'un selfie, par exemple à cette

adresse : https://smartandroid.fr/comment-desactiver-les-photos-en-mode-miroir-sur-samsung-galaxy-s10/. L'effet positif de la familiarité sur la sympathie a été signalé dans de multiples contextes (Monahan, Murphy et Zajonc, 2000 ; Moreland et Topolinski, 2010 ; Reis *et al.*, 2011 ; Verosky et Todorov, 2010).

Les études montrant qu'on croit plus facilement les affirmations auxquelles on est plus fréquemment exposé sont aussi troublantes que convaincantes (Bornstein, Leone et Galley, 1987 ; Fang, Singh et Ahulwailia, 2007 ; Moons, Mackie et Garcia-Marques, 2009 ; Unkelbach *et al.*, 2019), tout comme les travaux soutenant que ce phénomène est tout aussi vrai face à des affirmations peu plausibles que celles contenues dans les *fake news* (Fazio, Rand et Pennycook, 2019 ; Pennycook, Conner et Rand, 2018). Un groupe de chercheurs étudiant le phénomène de vérité par répétition attribue celui-ci à un effet de « fluidité » : avec la répétition, il est plus facile de retrouver, de se représenter et de traiter une idée, ce qui lui confère le « goût » psychologique de la vérité (Dechêne *et al.*, 2010). Même s'ils reconnaissent le rôle de la fluidité, d'autres chercheurs ont également souligné celui de la saillance (la mesure par laquelle un élément attire l'attention) pour expliquer pourquoi un nombre relativement plus élevé d'expositions à un élément le fait paraître plus vrai (Mrkva et Van Boven, 2020).

35. Les chercheurs n'ont pas seulement étudié les bienfaits d'un contact positif sur l'attitude envers les membres de groupes extérieurs, comme les individus de race différente (par exemple, Onyeador *et al.*, 2020 ; Shook et Fazio, 2008), d'ethnie différente (par exemple, Al Ramiah et Hewstone, 2013 ; Kende *et al.*, 2018 ; Jackson *et al.*, 2019) ou d'orientation sexuelle différente (par exemple, Tadlock *et al.*, 2017) ; certains ont également proposé des raisons à ces bienfaits, notamment une baisse de l'anxiété (Pettigrew et Tropp, 2006 ; Wölfer *et al.*, 2019), une empathie accrue (Al Ramiah et Hewstone, 2013 ; Hodson, 2011) et une plus grande ouverture d'esprit (Hodson *et al.*, 2018).

Les raisons de l'échec du simple contact pour améliorer les comportements dans les écoles (Stephan, 1978) peuvent provenir des tendances à l'autoséparation raciale (Dixon, Durrheim et Tredoux, 2005 ; Oskamp et Schultz, 1998) et des expériences négatives multiples que ces expériences ont déclenchées, qui inversent l'effet positif du contact et accentuent ses effets négatifs (Barlow *et al.*, 2012 ; Ilmarinen, Lönnqvist et Paunonen, 2016 ; McKeown et Dixon, 2017 ; Richeson et Shelton, 2007).

36. La longue citation décrivant la compétition qui fait rage dans la plupart des écoles américaines est tirée des travaux d'Elliot Aronson (1975, p. 44, 47). Diverses versions de procédures d'apprentissage coopératif dans différents systèmes scolaires – voire dans certaines entreprises (Blake et Mouton, 1979) – ont produit des résultats similaires (Johnson, 2003 ; Oskamp et Shultz, 1998 ; Roseth, Johnson et Johnson, 2008).

37. L'effet transformateur du programme des classes puzzles a été démontré dans les travaux d'Elliot Aronson et de ses collaborateurs (voir Aronson *et al.*, 1978, pour un résumé). Diverses versions de procédures d'apprentissage coopératif dans différents systèmes scolaires – voire dans certaines entreprises (Blake et Mouton, 1979) – ont produit des résultats similaires (Johnson, 2003 ; Oskamp et Shultz, 1998 ; Roseth, Johnson et Johnson, 2008).

Les formidables découvertes de Sherif et ses collègues (1961) ont été confirmées par d'autres chercheurs (Paolini *et al.*, 2004 ; Wright *et al.*, 1997) : le passage de la rivalité à l'amitié s'obtient par le passage de la compétition à la coopération. Les études montrant qu'une négociation entamée par une poignée de main améliore les résultats obtenus par les deux parties (Schroeder *et al.*, 2019) me font penser que cet effet pourrait être renforcé si, après une pause-déjeuner, les négociateurs réitéraient leur geste. Bien que de nombreuses études montrent que les méthodes coopératives sont typiquement supérieures à d'autres formes d'orientations interpersonnelles (Johnson, 2003 ; Roseth, Johnson et Johnson, 2008 ; Stanne, Johnson et Johnson, 1999), il serait naïf de penser que les actes coopératifs sont toujours les meilleurs, voire toujours efficaces. Par exemple, il me semble que, si un négociateur tenait à serrer la main de son concurrent toutes les cinq minutes, cette tactique provoquerait la suspicion et son effet serait toxique. Comme d'autres recherches l'ont avancé, la mise en place de programmes d'apprentissage coopératifs n'est pas une réussite universelle (Rosenfeld et Stephan, 1981 ; Slavin, 1983), la compétition peut parfois se révéler utile (Murayama et Elliot, 2012) et le recours systématique à la coopération peut avoir des effets pervers (Cikara et Paluck, 2013).

La conception de l'enfer et du paradis attribuée au rabbin Haïm de Romshishok apparaît dans des versions analogues au sein des traditions religieuses bouddhistes, chrétiennes et hindoues. Certains détails peuvent varier – par exemple, les personnages n'ont pas les coudes soudés, mais ils sont équipés de cuillères ou de baguettes trop longues pour se nourrir avec –, mais la coopération en tant que solution céleste aux problèmes humains est présente dans chacune d'elles.

38. Il est remarquable de constater combien les porteurs de mauvaises nouvelles étaient innocents dans les études montrant l'hostilité des destinataires à leur égard. D'un point de vue rationnel, ils n'étaient pas responsables de la mauvaise nouvelle : ils avaient simplement été chargés de la rapporter et rien dans leur attitude n'a montré qu'ils en retiraient un quelconque plaisir (Blunden, 2019 ; Manis, Cornell et Moore, 1974). Il ne fait aucun doute que ces associations accidentelles peuvent être aussi bien négatives que positives ; par exemple, on est plus favorablement disposé envers un produit si l'on écoute une musique que l'on aime, et moins bien si la musique diffusée ne nous plaît pas (Gorn, 1982). Pour d'autres études de ce phénomène, voir Hofmann *et al.* (2010), Hughes *et al.* (2019) et Jones (2009). Le fait que les observateurs extérieurs nous attribuent les mêmes traits que ceux de notre entourage (Miller *et al.*, 1966) et que la présence d'une belle femme dans une publicité automobile incite les hommes à aimer davantage la voiture (Smith et Engel, 1968) est démontré depuis longtemps.

Les découvertes concernant l'impact des cartes de crédit sur la volonté de payer (Feinberg, 1986, 1990) ont été étendues par McCall et Belmont (1996) au montant des pourboires dans les restaurants, et par Prelec et Simester (2001) aux dépenses de billets pour un événement sportif ; dans ce dernier cas, les fans étaient prêts à dépenser plus de deux fois plus pour un match de basket-ball professionnel lorsqu'ils payaient en carte de crédit plutôt qu'en espèces.

39. Le commentaire sur l'idée en vogue que « ce qui est naturel est meilleur » provient de Meier, Dillard et Lappas (2019). Les Jeux olympiques ne sont pas les seuls événements

sportifs que les entreprises cherchent à tout prix à sponsoriser. Pour la saison 2018-2019, la National Football Association a engrangé 1,39 milliard de dollars en sponsoring. Lorsque la marque Papa John's Pizza a mis fin à son parrainage en tant que « Pizza officielle de la NFL », les investisseurs de Wall Street en ont pris note et le cours de son action a immédiatement chuté de 8 %. Les journalistes ont documenté l'impact des phénomènes culturels populaires sur les achats de produits indirectement associés, comme les barres chocolatées Mars (White, 1997) et la Nissan Rogue (Bomey, 2017). Mais ce sont des chercheurs qui ont découvert le lien entre les panneaux de soldes et les hausses d'achats supérieures à celles que justifieraient de réelles économies (Naylor, Raghunathan et Ramanathan, 2006).

40. Bien entendu, les recherches de Gregory Razran (1938, 1940) sur la « technique du déjeuner » ont été précédées par la découverte du conditionnement classique par Pavlov (1927). Li *et al.* (2007) ont étendu les découvertes de Razran concernant les odeurs à des senteurs si subtiles que les sujets ne pouvaient pas les sentir consciemment. Il est largement démontré que, comme les chiens de Pavlov, nous pouvons réagir sans en avoir conscience à des associations stratégiques. Par exemple, à la grande joie des publicitaires, le simple fait d'insérer cinq fois une marque de bière belge dans des scènes d'activités plaisantes comme la voile, le ski nautique et les câlins a amélioré l'image de la bière chez les observateurs (Sweldens, Van Osselaer et Janiszewski, 2010) ; de même, le fait d'insérer six fois une marque de bain de bouche dans de magnifiques scènes de nature a amélioré l'image de cette marque chez les observateurs, sur-le-champ et jusqu'à trois semaines plus tard (Till et Priluck, 2000) ; et le fait d'exposer huit fois de manière subliminale des personnes assoiffées à des photographies de visages heureux (par opposition à des visages en colère) juste avant de leur faire goûter une nouvelle boisson gazeuse les a amenées à consommer davantage de cette boisson et à être prêtes à la payer trois fois plus cher en magasin (Winkielman, Berridge et Wilbarger, 2005). Dans aucune de ces études, les participants n'étaient conscients qu'ils étaient influencés par ces associations. Mais ce n'est pas parce que nous sommes souvent subrepticement influencés par de simples associations que nous ne reconnaissons pas leur fonctionnement, comme le montrent des recherches (Rosen et Tesser, 1970) sur notre propension très nette à nous associer aux bonnes nouvelles et à nous détacher des mauvaises.

41. Bien que mon équipe de recherche (Cialdini *et al.*, 1976) ait mené l'étude originale sur les supporters de football américain, elle a été reproduite avec des supporters de football français et anglais (Bernache-Assolant, Lacassagne et Braddock, 2007 ; Fan *et al.*, 2019) et des électeurs après les élections aux Pays-Bas et aux États-Unis (Boen *et al.*, 2002 ; Miller, 2009). D'autres recherches révèlent une raison à cette pratique : elle fonctionne. Carter et Sanna (2006) ont constaté que les personnes capables d'afficher un lien avec une équipe sportive victorieuse gagnaient en popularité aux yeux des observateurs ; toutefois, conformément au principe d'association, cet effet s'inversait si les observateurs ne voyaient pas l'équipe victorieuse d'un bon œil. Tal-Or (2008) a constaté que le désir de faire rejaillir sur soi la gloire était motivé par l'effet positif qu'il avait sur l'avis des autres. Les observateurs considèrent en effet que les personnes qui affirment avoir une relation étroite (« bon ami ») avec un joueur de basket-ball célèbre sont elles-mêmes plus performantes.

42. La tactique des « plats les plus populaires » est si efficace et simple à mettre en œuvre que la chaîne de restaurants de Pékin Mei Zhou Dong Po l'a intégrée dans tous ses

établissements (Cai, Chen et Fang, 2009). L'expérience du panneau dans le bar de la brasserie londonienne a été rapportée par l'expert en publicité Richard Shotton, concepteur du test (Shotton, 2018). Les recherches sur les garnitures de McFlurry ont été menées par mes collègues Steve J. Martin et Helen Mankin sous les auspices de Dan Gertsacov, à l'époque directeur du marketing d'Arcos Dorados SA, propriétaire des établissements McDonald's en Amérique latine. Le principe selon lequel la popularité appelle la popularité est également démontré dans des recherches sur les choix de téléchargement de musique. Si, sur un site de musique, une chanson inédite est désignée (au hasard par les chercheurs) comme populaire, elle devient effectivement plus populaire (Salganik, Dodds et Watts, 2006). Des résultats de ce type renforcent le constat selon lequel les gens croient, à juste titre, que l'opinion du plus grand nombre est la bonne (Surowiecki, 2004). Pour une exploration approfondie de la montée du concept de popularité dans l'environnement informationnel moderne, consultez l'ouvrage passionnant de Derek Thompson (2017) sur le sujet, qui nous donne envie de dire, ironiquement, que « de nos jours, la popularité fait fureur ».

43. L'expérience montrant les effets des informations à caractère social sur la perception de la moralité a été menée par Aramovich, Lytle et Skitka (2012). Voir Barnett, Sanborn et Shane (2005) pour les recherches montrant que la perception que l'on a de la fréquence des crimes commis par d'autres est en corrélation avec la probabilité qu'on commette soi-même ces crimes. Pour contrebalancer le fait que, quand on pense que les violences conjugales sont fréquentes, on est plus susceptible d'y recourir soi-même (Mulla *et al.*, 2019), il existe une étude montrant à l'inverse que, lorsqu'on nous indique qu'un mauvais comportement ne fait pas partie de la norme sociale, on s'abstient de l'adopter (Paluck, 2009). Les études montrant que 98 % des acheteurs en ligne accordent la priorité aux avis des autres clients pour prendre leurs décisions d'achat proviennent d'une enquête publiée dans *Search Engine Journal* (Nijjer, 2019). Marijn Stok et ses associés (2014) ont effectué les recherches sur la consommation de fruits des adolescents néerlandais. L'expérience de la municipalité de Louisville pour faire acquitter au plus vite les contraventions pour stationnement interdit a été rapportée par l'équipe Behavioral Insights. Les recherches sur le port du masque au Japon ont été menées par Nakayachi *et al.* (2020). Pour les études sur l'efficacité de la preuve sociale sur diverses formes d'action écologique, voir Andor et Fels (2018), Bergquist, Nilsson et Schultz (2019), et Farrow, Grolleau et Ibanez (2017). Les pays recourant à la preuve sociale pour réduire la pollution des entreprises sont l'Indonésie (Garcia, Sterner et Afsah, 2007) et l'Inde (Powers *et al.*, 2011). Albert Bandura et ses collègues sont à l'origine des travaux permettant de réduire la phobie des chiens chez les enfants *via* la preuve sociale (Bandura, Grusec et Menlove, 1967 ; Bandura et Menlove, 1968).

44. Peut-être parce qu'elle a abordé sa mission en désespoir de cause, la secte n'est absolument pas parvenue à augmenter son nombre de fidèles. Selon Festinger, Riecken et Schachter (1964), pas une seule conversion n'a été observée. Face au double échec de la preuve matérielle et de la preuve sociale, la secte s'est alors rapidement dissoute. Moins de trois semaines après la date du déluge annoncée, les membres du groupe étaient dispersés et ne communiquaient plus entre eux que de façon sporadique. Dans un ultime – et ironique – échec de la prophétie, c'est le mouvement qui a péri dans le déluge. Les sectes apocalyptiques dont les prédictions se sont révélées infondées n'ont cependant pas toujours essuyé le même sort. Lorsqu'elles parvenaient à établir la preuve sociale de leurs croyances

par le biais d'un prosélytisme efficace, elles ont prospéré. En 1533, par exemple, les anabaptistes hollandais avaient prédit la fin du monde ; celle-ci n'ayant pas eu lieu, ils sont devenus des zélotes acharnés, consacrant une énergie sans précédent à leur cause. Un missionnaire fort éloquent, Jakob Van Kampen, aurait ainsi baptisé cent personnes en un jour. Les preuves sociales en faveur de la foi anabaptiste étaient si puissantes qu'elles ont rapidement pris le dessus sur les preuves matérielles et converti deux tiers de la population des grandes villes de Hollande. Des études plus récentes soutiennent l'idée que, quand leurs croyances sont ébranlées, les gens s'efforcent de persuader les autres de ces croyances afin d'en restaurer la validité (Gal et Rucker, 2010).

45. La littérature scientifique montre clairement que l'incertitude intensifie l'attention que nous portons aux actions des autres, car ces actions nous servent à réduire notre incertitude (Sechrist et Stangor, 2007 ; Sharps et Robinson, 2017 ; Wooten et Reed, 1998 ; Zitek et Hebl, 2007). Pour l'histoire de Sylvan Goldman, voir Dauten (2004). Outre le manque de familiarité avec une situation particulière, un autre type d'incertitude se produit lorsque nous avons une confiance limitée dans nos préférences existantes sur un sujet donné. Là encore, nous sommes particulièrement influencés par la preuve sociale. Pour preuve, les résultats d'une autre étude réalisée dans des établissements McDonald's en Amérique latine par mes collègues Steve J. Martin et Helen Mankin. La plupart des clients de McDonald's n'achètent pas de dessert ; ils n'ont donc pas confiance dans leurs préférences quant aux divers desserts proposés. Par conséquent, en recevant la preuve sociale que le McFlurry était le dessert le plus populaire, leur probabilité de commander un McFlurry a augmenté de manière significative. En revanche, la plupart des clients de McDonald's ont une grande expérience des hamburgers servis dans ces restaurants. Comme leurs préférences sont déjà établies, et qu'ils ont confiance en elles, leurs choix n'ont pas été affectés par l'annonce du burger le plus populaire du restaurant. Enfin, lors une étude impliquant une imagerie cérébrale, on a montré aux sujets des critiques de produits de consommation disponibles sur Amazon. Les participants ayant un faible niveau de confiance dans leurs préférences initiales concernant ces produits ont eu tendance à se rallier aux avis des autres à mesure qu'ils les voyaient défiler. Cette influence accrue a été enregistrée dans une zone du cerveau associée à la valeur perçue, le cortex préfrontal dorso-médian (De Martino *et al.*, 2017).

46. Le – tristement, désormais – célèbre récit de l'« apathie » des voisins de Kitty Genovese a d'abord été détaillé dans un long article en première page du *New York Times* (Gansberg, 1964), puis dans un livre du rédacteur métropolitain du *Times*, A. M. Rosenthal (1964). Les premières enquêtes qui ont permis de remettre en question de nombreux éléments de ces récits ont été menées par Manning, Levine et Collins (2007) ; voir également Philpot *et al.* (2020). Latané et Darley (1968) ont démontré l'existence du phénomène d'ignorance collective ; Clark et Word (1972, 1974) ainsi que Fischer *et al.* (2011) ont prouvé que ce phénomène et la passivité des témoins sont peu probables quand ceux-ci sont convaincus de l'existence d'une situation d'urgence. Shotland et Straw (1976) ont mené des études sur les mots qu'une femme doit crier pour obtenir l'aide des passants lors d'une confrontation physique avec un homme.

47. L'expérience sur le fait de regarder un point fixe au milieu des passants à New York (Milgram, Bickman, et Berkowitz, 1969) a été reproduite par des chercheurs qui ont constaté

un schéma similaire près d'un demi-siècle plus tard et dans un lieu différent, à Oxford, en Angleterre (Gallup *et al.*, 2012). Voir Fein, Goethals et Kugler (2007) et Stewart *et al.* (2018) pour les travaux sur la contagion des réactions du public lors des débats présidentiels américains.

48. L'étude sur les centres commerciaux a été réalisée par les chercheurs d'Alfresco Labs ; Freling et Dacin (2010) ont recueilli les données montrant l'efficacité accrue des publicités présentant des indices de satisfaction de plus en plus élevés à l'égard d'une marque. L'expérience sur les drosophiles a été menée par Danchin *et al.* (2018). Doug Lansky (2002) a relaté son anecdote à l'hippodrome d'Ascot dans son journal de voyage *Vagabond Roaming the World*. Le récit de Charles MacKay sur les tremblements de terre à Londres de 1761 apparaît dans son ouvrage *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds* (1841).

D'autres études soulignent l'importance de la validation dans la preuve sociale. Dans l'une d'entre elles, des enfants de 6 à 11 ans informés que les autres enfants de l'étude avaient décidé de manger beaucoup de carottes ont eux-mêmes augmenté leur consommation de carottes – ils ont déduit du comportement de leurs camarades que manger des carottes était un bon choix (Sharps et Robinson, 2017). Une expérience portant sur les décisions d'achat en ligne a montré un effet similaire. Les participants informés que deux tiers des bouteilles d'un vin particulier avaient déjà été vendues étaient plus enclins à acheter ce vin que s'ils apprenaient que seulement un tiers des bouteilles avait été vendu. Pourquoi ? Parce qu'ils considéraient que le vin le plus vendu était de meilleure qualité (Van Herpen, Pieters et Zeelenberg, 2009).

49. Les données sur la propension des résidents italiens à recycler les déchets ménagers ont été recueillies dans les villes de Rome, Cagliari, Terni et Macomer par Fornara *et al.* (2011). Mes collègues et moi-même avons effectué notre étude sur les économies d'énergie des ménages à San Marcos, en Californie, où, en plus des effets que j'ai décrits, nous avons fait une découverte remarquable. Notre étude comprenait deux groupes de contrôle : un groupe de résidents ayant reçu un message les incitant à réduire leur consommation d'énergie sans leur donner aucune raison de le faire, et un second groupe qui n'avait reçu aucun message. La consommation d'énergie de ces deux groupes de contrôle n'a pas changé par la suite (Nolan *et al.*, 2008). En d'autres termes, le simple fait d'exhorter les gens à économiser l'électricité n'avait aucun impact. Les gens veulent des raisons d'agir. L'important, bien sûr, est de déterminer quelles raisons sont particulièrement mobilisatrices. Dans notre étude, ce qui a le mieux convaincu nos sujets d'économiser leur électricité, c'est que la plupart de leurs voisins le faisaient.

50. Lorsque les individus recherchent l'approbation sociale, ils sont plus susceptibles de se conformer à l'opinion majoritaire ; pire encore, ils sont également plus enclins à se conformer aux niveaux de consommation d'alcool du groupe (Cullum *et al.*, 2013). Berns *et al.* (2005) ont recueilli les données montrant un consentement et une souffrance psychologique accrus lorsque les sujets se sentent en désaccord avec le groupe (par rapport aux ordinateurs) ; voir Ellemers et Van Nunspeet (2020) pour d'autres expériences de ce type. Pour une description du « bombardement d'amour » utilisé par les sectes, voir Hassan (2000).

51. Plusieurs équipes de recherche ont confirmé que les inquiets s'adaptent mieux lorsqu'ils sont informés que leurs pairs ont surmonté des préoccupations similaires (Binning *et al.*, 2020 ; Borman *et al.*, 2019 ; Stephens *et al.*, 2012 ; Wilson et Linville, 1985). Les travaux sur l'agressivité entre adolescents ont été effectués par Jung, Busching et Krahé (2019). Boh et Wong (2015) ont réalisé l'étude montrant que les collègues de travail s'appuient les uns sur les autres plutôt que sur la direction pour décider de partager des informations. Les études montrant que les pratiques de prescription des médecins se conforment aux normes établies chez leurs pairs ont été rapportées par Fox, Linder et Doctor (2016), Linder *et al.* (2017), et Sacarny *et al.* (2018). L'analyse par Robert Frank de l'impact du comportement des pairs sur l'engagement écologique figure dans son ouvrage intitulé *Under the Influence* : *Putting Peer Pressure to Work* (« Sous influence : la pression des pairs », non traduit, 2020). Pour des études supplémentaires concernant l'impact de la pression des pairs sur les actions proenvironnementales, voir Nolan *et al.* (2021), Schultz (1999), et Wolske, Gillingham et Schultz (2020). Enfin, l'attitude des étudiants à l'égard des minorités peut être modifiée grâce à des informations sur le comportement de leurs pairs (Murrar, Campbell et Brauer, 2020).

52. Ce sont Aune et Basil (1994) qui ont émis l'hypothèse selon laquelle les dons allaient augmenter si le quêteur de l'association caritative se présentait sur le campus comme un « étudiant d'ici ». Les études montrant que nous sommes plus influencés par les pairs du même âge ont été réalisées par Murray *et al.* (1984) dans le cadre du programme antitabac et par Melamed *et al.* (1978) pour la peur du dentiste. Le succès des « Home Energy Reports » d'Opower offrant des comparaisons de consommation énergétique entre voisins a été documenté par Allcott (2011), Allcott et Rogers (2014), et Ayres, Raseman et Shih (2013) ; bien que les rapports d'Opower aient été envoyés par la poste, ils fonctionnent tout aussi bien quand ils sont communiqués par e-mail (Henry, Ferraro et Kontoleon, 2019). À la suite d'un rachat, Opower est devenu Oracle Utilities/Opower.

53. La série d'analyses menées par Phillips a commencé par l'effet Werther (Phillips, 1974, 1979) – dont on retrouve l'application moderne dans l'étude de la série Netflix *13 Reasons Why* (Bridge *et al.*, 2019) – et s'est poursuivie par ses recherches sur l'impact des suicides médiatisés sur les accidents motels d'avions et de voitures (Phillips, 1980). L'histoire des lycéens qui se sont successivement jetés sous un train en Californie a été relatée par la journaliste Maria La Ganga, du *Los Angeles Times* (2009). Sumner, Burke et Kooti (2020) ont étudié le rôle des médias dans le caractère contagieux des suicides. Celle des produits trafiqués ou empoisonnés est présentée par Toufexis (1993). Les tueries de masse aux États-Unis deviennent plus fréquentes et font de plus en plus de victimes – le plus grand nombre jamais atteint est de 224 en 2017 ; le plus grand nombre d'occurrences est de 41 en 2019 (Pane, 2019). Les indices de la contagiosité des meurtres de masse ont été rassemblés par Towers *et al.* (2015) et rapportés par Goode et Carey (2015) et Carey (2016).

On trouve de bons comptes rendus du massacre de Jonestown par le journaliste J. Oliver Conroy dans une rétrospective de 2018 publiée dans *The Guardian*, et par le survivant Tim Reiterman dans son livre de 2008. L'analyse des facteurs qui influent sur les parts de marché d'une marque a été menée par Bronnenberg, Dhar et Dubé (2007), dont les conclusions

concordent avec celles de recherches mettant en avant les importantes différences de personnalité et de comportement en fonction des zones géographiques (Rentfrow, 2010).

54. Les recherches sur les programmes relatifs aux troubles alimentaires, à la prévention du suicide et à la consommation d'alcool ont été menées respectivement par Mann *et al.* (1997), Shaffer *et al.* (1991) et Donaldson *et al.* (1995). Dans des études plus récentes sur les programmes visant à réduire les stéréotypes, le fait d'informer les sujets que les stéréotypes étaient malheureusement répandus les a amenés à en manifester davantage (Duguid et Thomas-Hunt, 2015).

L'étude que mon équipe et moi-même avons réalisée dans le parc national de Petrified Forest est décrite plus en détail dans Cialdini (2003). Nous avons communiqué nos conclusions aux administrateurs du parc, mais ils ont décidé de ne pas modifier leur signalisation. Cette décision s'appuyait sur les résultats d'une enquête réalisée par la suite, dans laquelle le personnel du parc a interrogé plusieurs visiteurs. Ceux-ci ont déclaré qu'un panneau soulignant que les vols étaient fréquents dans le parc n'augmentait pas leur probabilité de voler des fossiles mais la diminuerait au contraire. Nous avons été déçus – mais guère surpris, à vrai dire – que, dans leur décision, les responsables du parc aient accordé plus de poids aux réponses subjectives des visiteurs à des questions hypothétiques qu'à nos démonstrations empiriques, car cela confirme un manque manifeste de compréhension, dans la société en général, de ce qui constitue des résultats de recherche dignes de confiance (Cialdini, 1997).

55. La prédisposition des individus à penser qu'une tendance va perdurer a été documentée par Hubbard (2015), Maglio et Polman (2016), Markman et Guenther (2007), et Maus, Goh et Lisi (2020). Nos recherches sur les effets d'une tendance à économiser l'eau comprenaient également une étude sur la volonté de répondre à une enquête sans rémunération (Mortensen *et al.*, 2017), qui a obtenu des résultats similaires. En outre, les chercheurs ont démontré l'impact positif des tendances sur d'autres comportements à faible prévalence, comme le fait de manger des repas sans viande (Sparkman et Walton, 2017), de réduire la consommation de sucre (Sparkman et Walton, 2019), de choisir des gobelets réutilisables dans une cafétéria (Loschelder *et al.*, 2019) et – chez les lycéennes et étudiantes – de manifester l'intention de s'orienter vers des études scientifiques (Cheng *et al.*, 2020).

56. Ce n'est sans doute pas un hasard si les événements qui ont conduit au krach bancaire ont eu lieu à Singapour (News, 1988), car, selon les recherches, les citoyens d'Extrême-Orient sont plus enclins à réagir aux informations à caractère social que ceux des cultures occidentales (Bond et Smith, 1996). Mais toute culture pour qui le groupe prime l'individu présente cette sensibilité accrue au comportement de ses pairs. Il y a quelques années, quelques-uns de mes collègues et moi-même avons montré les mécanismes de cette tendance en Pologne, un pays dont la culture se rapproche des valeurs occidentales mais qui conserve une orientation plus communautaire que celle des Occidentaux moyens. Nous avons demandé à des étudiants en Pologne et aux États-Unis s'ils accepteraient de participer à une enquête de marketing. Pour les étudiants américains, le meilleur prédicteur de leur décision était l'information concernant la fréquence à laquelle leurs *pairs* avaient accédé à ce genre de demandes par le passé – en accord avec les références américaines, essentiellement individualistes. En revanche, pour les étudiants polonais, le meilleur prédicteur était

l'information concernant la fréquence à laquelle leurs *amis* avaient accédé à de telles demandes dans le passé, ce qui correspond aux valeurs plus collectivistes de leur pays (Cialdini *et al.*, 1999). Bien sûr, comme le montrent les données de ce chapitre, la preuve sociale s'applique aussi fortement dans les cultures à prédominance individualiste, comme les États-Unis. Par exemple, les données montrant l'influence fatale de la preuve sociale sur les décisions des pilotes d'avion proviennent de vols américains (Facci et Kasarda, 2004).

57. On trouve d'autres raisons qui, selon moi, rendent les « sciences comportementales si populaires » dans Cialdini (2018). L'étude caritative du BIT est décrite dans le rapport 2013-2015 de la Behavioural Insights Team Update. Pour un historique du BIT et une description d'une grande partie de ses premiers travaux, rédigés par l'un de ses fondateurs, voir Halpern (2016). Bien que dans l'étude caritative du BIT, la combinaison de deux principes d'influence ait permis d'obtenir les meilleurs résultats, il serait erroné de supposer que le recours à plus d'un principe dans une sollicitation rendra forcément celle-ci plus efficace. Insérer plusieurs tactiques dans un même message peut mettre ses destinataires en alerte, leur faisant prendre conscience qu'on essaie lourdement de les persuader, et donc produire l'effet inverse à celui escompté (Friestad et Wright, 1995 ; Law et Braun, 2000 ; Shu et Carlson, 2014).

58. L'expérience originale et ses variantes sont présentées dans le très abordable *La Soumission à l'autorité* (Calmann-Lévy, 1994), de Milgram, ainsi que dans l'excellent *Social Psychology of Obedience Toward Authority*, de Doliński et Grzyb (2020). Des recherches ultérieures sur la soumission basées sur les travaux de Milgram ont conclu que les niveaux de consentement qu'il a observés dans son expérience aux États-Unis dans les années 1960 sont remarquablement similaires à ceux de périodes plus récentes (Blass, 2004 ; Burger, 2009 ; Doliński *et al.*, 2017) et à ceux d'autres pays.

À cet égard, Milgram a d'abord tenté de comprendre comment les citoyens allemands avaient pu participer au massacre de millions d'innocents dans les camps de concentration sous le régime nazi. Après avoir testé ses procédures expérimentales aux États-Unis, il avait l'intention les exporter en Allemagne, pays dont la population, il en était certain, présenterait une soumission suffisante pour une analyse scientifique complète du concept. Mais sa première expérience à New Haven, dans le Connecticut, lui a fait comprendre qu'il pouvait économiser son argent et rester près de chez lui. « J'ai constaté tellement de soumission que je n'ai pas vu la nécessité d'exporter cette expérience en Allemagne », déclare-t-il. Mais les Américains n'ont pas le monopole de soumission à l'autorité. Lorsque l'expérience originale de Milgram a été répétée ailleurs (en Afrique du Sud, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Autriche, en Espagne, en Italie, en Australie, en Inde et en Jordanie), les résultats ont été, en moyenne, similaires (voir Blass, 2012, et Meeus et Raaijmakers, 1986). La saga de Milgram, qui a duré des décennies, s'est achevée comme un roman policier. La journaliste Gina Perry a pu accéder aux archives de l'université Yale où sont conservés les dossiers de Milgram et dans lesquels elle a découvert les procédures et résultats d'une étude qu'il n'a jamais publiée. Dans celle-ci, chaque professeur avait pour instruction d'infliger une décharge électrique à un élève qu'il pensait être un ami ou un voisin. Dans ce contexte, le taux d'obéissance aux ordres de l'expérimentateur a été radicalement différent. Alors que, dans l'étude initiale de Milgram, 65 % des sujets obéissaient jusqu'au bout à

l'expérimentateur, seuls 15 % le faisaient dans ces circonstances. Ce résultat concorde avec une démonstration que nous aborderons au chapitre 8, à savoir que les individus sont beaucoup plus susceptibles de prendre le parti de personnes avec lesquelles ils ont un sentiment d'union, comme des amis, des voisins ou des parents, par rapport à des inconnus ou de simples connaissances. Outre le récit de Perry (2012), un article universitaire de Rochat et Blass (2014) décrit l'« étude cachée » de Milgram.

59. Les statistiques alarmantes concernant la fréquence et l'impact des erreurs médicales proviennent respectivement des analyses de Szabo (2007), Makary et Daniel (2016), et de Wears et Sutcliffe (2020). Malheureusement, la situation ne s'est pas améliorée depuis la publication par l'Institute of Medicine, il y a plus de vingt ans, de *To Err Is Human* (« L'erreur est humaine »), le tout premier rapport sur l'ampleur des erreurs médicales aux États-Unis. Comme le souligne la chercheuse Kathleen Sutcliffe (2019), l'essentiel du problème est imputable non pas au fonctionnement du corps humain mais plutôt à celui de la psychologie humaine.

60. Les études démontrant la « croissance » physique des conférenciers, hommes politiques et des sujets d'expérience en fonction de leur statut perçu ont été menées par Wilson (1968), Higham et Carment (1992), Sorokowski (2010), et Duguid et Goncalo (2012). En outre, les politiciens les plus grands recueillent généralement plus de votes (McCann, 2001). Par exemple, depuis 1900, la présidence des États-Unis a toujours été remportée par le plus grand candidat des principaux partis dans près de 90 % des élections. Ainsi, dans l'esprit collectif, non seulement le statut accroît la taille perçue, mais la taille effective accroît le statut. D'autres données recueillies dans le cadre de l'étude de Hofling *et al.* (1966) sur les infirmières suggèrent que celles-ci ne sont probablement pas conscientes de l'influence démesurée du titre de « docteur » sur leurs décisions et leurs actes. On a demandé à un autre groupe de 33 infirmières et élèves infirmières comment elles auraient réagi dans la situation de l'expérience. Seules deux d'entre elles ont déclaré qu'elles auraient administré le médicament conformément à l'ordonnance. On dispose d'études très complètes sur la façon dont les hackers recourent à la psychologie pour pirater des données extrêmement sécurisées. L'une d'entre elles bénéficie de la collaboration de Kevin Mitnick, le roi incontesté du piratage informatique (Sagarin et Mitnick, 2012). L'autre en propose une description approfondie sous forme de livre (Hadnagy et Schulman, 2020).

61. Les études sur l'impact de l'uniforme sur le consentement ont été réalisées par Bickman (1974) et Bushman (1988). Lors d'une mise à jour de ces études, Smith, Chandler et Schwarz (2020) ont découvert que les personnes qui sont mécontentes d'un employé ont plus de chances de blâmer l'organisation plutôt que l'employé si ce dernier portait un uniforme pendant son intervention. L'étude sur le passage piéton a été réalisée par Lefkowitz, Blake et Mouton (1955) ; Doob et Gross (1968) ont réalisé l'expérience sur la comparaison entre voitures de luxe et voitures bas de gamme. Nelissen et Meijers (2011) sont à l'origine des données montrant l'impact positif des vêtements haut de gamme sur la participation aux enquêtes, les dons aux organisations caritatives et les entretiens d'embauche, tandis qu'Oh, Shafir et Todorov (2020) sont à l'initiative des recherches montrant l'attribution quasi instantanée de compétences aux porteurs de vêtements haut de gamme par rapport aux porteurs de vêtements bas de gamme. Ces derniers ont soulevé un aspect troublant de leurs

résultats : les personnes issues de milieux défavorisés qui ne peuvent pas s'offrir des vêtements coûteux sont automatiquement et sérieusement désavantagées lors des entretiens d'embauche.

62. Le récit de Michel Strauss est extrait de son livre *Pictures, Passion, and Eye* (2011). Pour une étude approfondie du rôle grandissant des spécialistes dans la vie moderne, voir Stehr et Grundmann (2011). La recherche sur l'« effet de halo » des compétences dans le cabinet d'un thérapeute est l'œuvre de Devlin *et al.* (2009), tandis que l'impact majeur d'une seule tribune d'expert sur l'opinion des lecteurs a été documenté par Coppock, Ekins et Kirby (2018). Ils ont montré cet effet à la fois chez les lecteurs ordinaires et chez les « élites », comme les journalistes, les banquiers, les professeurs de droit, les employés du Congrès et les universitaires. La propension à suivre ceux qui semblent savoir ce qu'ils font commence jeune. Elle se manifeste chez les enfants dès la maternelle (Keil, 2012) et chez les nourrissons (Poulin-Dubois, Brooker et Polonia, 2011).

Pour avoir la confirmation que compétence et fiabilité sont synonymes de crédibilité et d'influence considérable, voir Smith, De Houwer et Nosek (2013). En droit, l'efficacité de la tactique du « premier qui révèle une faiblesse » a été maintes fois démontrée (par exemple, Dolnik, Case et Williams, 2003 ; Stanchi, 2008 ; Williams, Bourgeois et Croyle, 1993). Cette même tactique s'est avérée efficace pour les entreprises qui ont révélé des informations négatives sur elles-mêmes (Fennis et Stroebe, 2014). Cavazza (2016) et Combs et Keller (2010) ont montré que les politiciens pouvaient accroître leur crédibilité et les chiffres des intentions de vote en semblant aller à l'encontre de leur intérêt personnel ; en politique, les politiciens qui formulent un message en termes négatifs (« 15% sont au chômage ») sont plus persuasifs que ceux qui le formulent en termes positifs (« 85% ont un emploi »), car ils sont jugés plus fiables (Koch et Peter, 2017). L'agence de publicité Doyle Dane Bernbach (aujourd'hui DDB) a été la première à lancer des publicités admettant un point faible qu'elle contrebalançait ensuite d'un point fort. Le succès fut immense. Exemples : « *Ugly is only skin deep* » (« Elle est laide, mais ce n'est qu'une apparence ») et « *It's ugly but it gets you there* » (« Elle est laide, mais elle vous y amène » – en référence au module lunaire qui s'est posé sur la lune en 1969) pour la première Coccinelle de Volkswagen, et la campagne « *We're #2. We try harder* » (« Nous sommes seulement numéro 2, donc condamnés à en faire plus ») pour la société de location de voitures Avis. Depuis, des publicités similaires, comme pour le sirop pour la toux Buckley's (« *It tastes awful. And it works* » – « Ce n'est pas bon, mais ça marche »), ont démontré leur efficacité. Ward et Brenner (2006) ont confirmé que cette stratégie n'était efficace que lorsque le point négatif apparaissait en premier.

63. L'équipe qui a réussi à apprendre aux participants à ignorer les publicités mettant en scène de faux experts – en reconnaissant leur vulnérabilité et en faisant la distinction entre compétence pertinente et compétence non pertinente – était dirigée par mon collègue Brad Sagarin (Sagarin *et al.*, 2002). La tendance à succomber aux sirènes des experts en apparence impartiaux et à résister à celles des experts qui ont un bénéfice à tirer de notre consentement a été démontrée dans le monde entier (Eagly, Wood et Chaiken, 1978 ; McGuinnies et Ward, 1980 ; Van Overwalle et Heylighen, 2006) et chez les jeunes enfants (Mills et Keil, 2005).

64. Les études sur la primauté psychologique de la perte dans une cafétéria universitaire (West, 1975), dans plusieurs pays (Cortijos-Bernabeu *et al.*, 2020), dans plusieurs domaines (Hobfoll, 2001 ; Sokol-Hessner et Rutledge, 2019 ; Thaler *et al.*, 1997 ; Walker *et al.*, 2018), dans les décisions managériales (Shelley, 1994), dans les efforts des golfeurs professionnels (Pope et Schweitzer, 2011), dans les émotions des étudiants (Ketelaar, 1995), dans les préférences des fournisseurs d'énergie (Shotton, 2018), les décisions de tricher (Effron, Bryan et Murnighan, 2015 ; Kern et Chung, 2009 ; Pettit *et al.*, 2016), et dans les réactions physiques des individus (Sheng *et al.*, 2020 ; voir Yechiam et Hochman, 2012, pour leur analyse) montrent l'étendue de la pertinence de la théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979). Il a été prouvé dans différents contextes que l'aversion à la perte était d'autant plus forte que le risque et/ou l'incertitude étaient élevés (De Dreu et McCusker, 1997 ; Kahneman, Slovic, et Tversky, 1982 ; Walker *et al.*, 2018 ; Weller *et al.*, 2007), notamment dans le domaine de la santé (Gerend et Maner, 2011 ; Meyerwitz et Chaiken, 1987 ; Rothman et Salovey, 1997 ; Rothman *et al.*, 1999). Cependant, lorsque le risque et l'incertitude sont faibles, la volonté d'oser (plutôt que de se protéger) prend le pas et les individus privilégient les gains potentiels par rapport aux pertes potentielles (Grant Halvorson et Higgins, 2013 ; Higgins, 2012 ; Higgins, Shah et Friedman, 1997 ; Lee et Aaker, 2004). L'influence de la rareté sur l'opinion des acheteurs de voitures neuves et la détermination du juste prix a été documentée par, respectivement, les travaux de Balancher, Liu et Stock (2009) et de Park, Lalwani et Silvera (2020).

65. Plusieurs expériences montrent que les consommateurs sont fortement attirés par les produits et les expériences qui possèdent des éléments uniques (Burger et Caldwell, 2011 ; Keinan et Kivetz, 2011 ; Reich, Kupor et Smith, 2018). Schwarz (1984) a prouvé qu'une fois que les stocks d'un objet rare remontent, les clients s'y intéressent moins. On sait aussi qu'un objet rare que nous pensons apprécier pour ses qualités inhérentes peut nous surprendre et perdre son attrait en perdant sa rareté. La démonstration en a été faite par le témoignage d'une femme de Minneapolis : « Je suis américaine, mais j'ai toujours aimé les puzzles de Big Ben. Quand ils étaient tellement rares aux États-Unis, j'étais heureuse quand j'en dénichais un. Quand eBay est arrivé, j'ai commencé à en trouver beaucoup et je les achetais tous. Mais j'ai fini par m'en lasser. Votre livre m'a permis de réaliser que mon intérêt pour les puzzles de Big Ben s'expliquait davantage par leur rareté que par ma fascination pour ce monument londonien. Après avoir passé vingt-trois ans à aimer faire des puzzles de Big Ben, je n'ai plus eu envie d'en faire un seul alors que j'aurais pu en trouver beaucoup. »

66. Pour les études montrant que les individus attribuent plus de valeur aux choses difficiles à obtenir et qu'ils ont généralement raison, voir Lynn (1989) et McKenzie et Chase (2010). L'idée que ce qui est rare est précieux est tellement ancrée que nous en sommes venus à croire que si quelque chose est précieux, il doit être rare (Dai, Wertenbroch et Brendel, 2008). Jack Brehm a développé la théorie de la réactance au milieu des années 1960 (J. W. Brehm, 1966). Par la suite, de nombreux travaux sont venus étayer cette théorie (par exemple, Burgoon *et al.*, 2002 ; Bushman, 2006 ; Dillard, Kim et Li, 2018 ; Koch et Peter, 2017 ; Koch et Zerback, 2013 ; Miller *et al.*, 2006 ; Schumpe, Belanger et Nisa, 2020 ; Zhang *et al.*, 2011). L'étude révélant des tendances à la réactance face aux obstacles physiques chez les garçons de 2 ans a été réalisée par S. S. Brehm et Weintraub (1977). Dans leur étude, les fillettes de 2 ans ne réagissaient pas à la vitre haute avec la même adversité que les garçons.

Une autre étude a suggéré que ce n'était *pas* parce que les fillettes ne s'opposaient pas aux tentatives d'entraver leurs libertés. Il semble plutôt que leur réactance s'exerce principalement face aux atteintes qui proviennent d'autres personnes plutôt que d'obstacles physiques (S. S. Brehm, 1981). Mais les enfants des deux sexes commencent à se voir comme des individus à part entière vers l'âge de 18 à 24 mois, lorsqu'ils prennent pour la première fois conscience leur « moi cognitif » (Southgate, 2020 ; Howe, 2003).

Driscoll, Davis et Lipetz (1972) sont à l'origine des premiers travaux identifiant l'effet « Roméo et Juliette ». Cet effet ne doit pas être interprété par les parents comme une injonction à toujours accepter les élans amoureux de leurs adolescents. À ce jeu subtil, les jeunes néophytes risquent souvent de s'égarer et pourraient donc bénéficier des conseils d'un adulte ayant plus de recul et d'expérience. Les parents doivent toutefois savoir que les adolescents, qui se voient comme de jeunes adultes, réagiront mal aux tentatives de contrôle typiques des relations parents-enfants. Dans le cercle familial, les outils d'influence des adultes (préférence et persuasion) sont plus efficaces que les formes traditionnelles de contrôle parental (interdictions et punitions). L'expérience des familles Montaigu et Capulet est extrême, mais imposer des limites maladroites à de jeunes amoureux pourrait bien les faire basculer dans la clandestinité, la passion et la tristesse.

L'impact de la réactance sur la décision des clients de supermarché de signer la pétition a été identifié par Heilman (1976). Moore et Pierce (2016) ont recueilli les données indiquant que les policiers étaient plus susceptibles de punir les contrevenants le jour de l'anniversaire de ces derniers, et surtout lorsqu'ils mettaient en avant cet événement pour implorer la clémence. Sur les six études consacrées à ce phénomène, l'une d'elles examina 134 000 arrestations pour conduite en état d'ivresse dans l'État de Washington et constata que les policiers sanctionnaient plus sévèrement les conducteurs le jour de l'anniversaire de ces derniers. L'étude sur l'impact de l'interdiction des détergents phosphatés a été réalisée par Michael Mazis et ses collègues (Mazis, 1975 ; Mazis, Settle et Leslie, 1973). Les premières études sur la censure de l'information ont été réalisées par un grand nombre de chercheurs (Ashmore, Ramchandra et Jones, 1971 ; Lieberman et Arndt, 2000 ; Wicklund et Brehm, 1974 ; Worchel, 1992 ; Worchel et Arnold, 1973 ; Worchel, Arnold et Baker, 1975 ; Zellinger *et al.*, 1974). L'étude sur les effets de la rareté des produits et de l'exclusivité de l'information vient d'une thèse de doctorat d'Amram Knishinsky (1982). Pour des raisons éthiques, l'information fournie aux clients était toujours vraie – il y avait réellement une pénurie imminente de viande de bœuf venue de l'étranger, et cette nouvelle était effectivement parvenue à l'entreprise par des voies exclusives.

67. Les recherches de Thomas Koch (Koch et Peter, 2017 ; Koch et Zerback, 2013) apportent la preuve que la volonté perçue de persuader génère une réactance et que cette réactance affaiblit l'efficacité du message. Nicolas Guéguen et ses collègues ont mis au point et testé la technique du « Mais tu es libre » (Guéguen *et al.*, 2013 ; Guéguen et Pascual, 2000). La méta-analyse de 42 expériences a été réalisée par Carpenter (2013). Plus récemment, Guéguen a mis au point une autre technique de consentement basée sur la réactance. Plutôt que de réduire la réactance contre le oui à une demande par des mots tels que « Mais vous êtes libre de refuser », il construit la réactance contre le non avec les mots « Vous allez probablement refuser, mais… ». Clore une demande de dons à une organisation caritative de soins aux

enfants par cette dernière phrase a fait passer le pourcentage de donateurs de 25 % à 39 %, selon une étude (Guéguen, 2016).

68. C'est à Worchel, Lee et Adewole (1975) que l'on doit la célèbre étude sur les cookies aux pépites de chocolat. Pour une vision marketing de l'histoire du New Coke, voir Benjamin (2015) et C. Klein (2020) ; pour une vision universitaire sous le prisme de la rareté et de la réactance, voir Ringold (1988).

Les travaux identifiant le retour des privations comme facteur déclencheur des révolutions politiques viennent de Davies (1962, 1969) et Fleming (1997) ; le commentaire de Lance Morrow (1991) sur le coup d'État du peuple soviétique contre le coup d'État résiste à l'épreuve de l'histoire. Les études démontrant que l'octroi incohérent de libertés par les parents rend généralement les enfants rebelles ont été réalisées par Lytton (1979) et O'Leary (1995). Pour éviter cette forme d'insurrection, les parents n'ont pas besoin de faire preuve de sévérité ou d'une trop grande rigidité. Par exemple, un enfant qui manque malgré lui le déjeuner peut prendre une collation avant le dîner, car cela ne serait pas une violation de la règle contre ce type de collation et n'instaurerait donc pas une liberté générale. La difficulté survient lorsque l'enfant est autorisé à prendre un bonbon certains jours et pas d'autres, et qu'il ne voit pas de raison valable à cette différence. C'est cette approche arbitraire qui peut instaurer des libertés perçues et provoquer une insurrection.

69. Dans leurs messages, les annonceurs utilisent le principe de l'offre limitée – nombre limité ou durée limitée. Les offres à durée limitée sont de loin les plus fréquentes – une étude portant sur 13 594 annonces de presse montre qu'elles sont presque trois fois plus fréquentes (Howard, Shu et Kerin, 2007). Pourtant, les recherches indiquent que s'ils ont le choix, les annonceurs feraient mieux d'utiliser des offres en nombre limité, qui donnent de meilleurs résultats, car seules ces offres tiennent compte du facteur de concurrence (qui peut nous faire perdre la tête) (Aggarwal, Jun et Huh, 2011 ; Häubl et Popkowski Leszczyc, 2019 ; Teuscher, 2005).

70. L'idée que face à l'opportunité d'une relation amoureuse les individus cherchent à se différencier a été validée par des études sur les animaux (Miller, 2000) et les êtres humains (Griskevicius, Cialdini et Kenrick, 2006). Ces derniers ont montré que les étudiants faisaient preuve de beaucoup plus de créativité lorsque le contexte les rendait romantiques. L'effet sur les humains ne se limite pas aux étudiants. Chacune des périodes très productives de Pablo Picasso (bleue, rose, cubiste et surréaliste) révèle une constante. Comme l'indiquent Griskevicius et ses collègues, « à chaque nouvelle époque fleurissent les peintures d'une nouvelle femme – pas une modèle, une maîtresse –, dont chacune aurait servi à Picasso de muse incandescente, bien qu'éphémère » (Crespelle, 1969 ; MacGregor-Hastie, 1988). L'étude sur l'annonce pour le San Francisco Museum of Art a également été menée par mon collègue Vladas Griskevicius (Griskevicius *et al.*, 2009). L'affirmation selon laquelle les gens aiment faire partie de la majorité en matière d'opinion, mais pas en matière de goût émane de Spears, Ellemers et Doosje (2009). Voir Chan, Berger et Van Boven (2012) pour une description complète de l'étude montrant l'équilibre que trouvent les membres d'un groupe entre le désir de se conformer aux préférences gustatives du groupe avec le désir d'exprimer leur individualité. La meilleure explication de la décision du général Shinseki d'équiper la

majorité de l'armée américaine de bérets noirs, ainsi que du problème qu'elle a engendré et de sa résolution, est extraite du *Stars and Stripes*, le journal officiel de l'armée américaine, du 20 octobre 2000.

71. Les données sur l'agitation émotionnelle et la baisse de concentration qui accompagnent les restrictions sont convaincantes (Shah *et al.*, 2015 ; Zhu et Ratner, 2015 ; Zhu, Yang et Hsee, 2018). Habituellement, les arguments marketing mettant en avant les pénuries trompeuses d'un produit (par le biais d'une « rareté fabriquée ») restent cachés (www.wired.com/2007/11/best-buy-lying ; www.nbcnews.com/technolog/dont-blame-santa-xbox-playstation-supply-probably-wont-meet-demand-6C10765763). Kellogg's a choisi de rendre public l'un des stratagèmes utilisés pour prouver la valeur de ses Rice Krispies Treats (www.youtube.com/watch?v=LKc0Gtt91Js).

72. Pour en savoir plus sur la « prime à la démission » d'Amazon, rendez-vous sur www.cnbc.com/2018/05/21/why-amazon-pays-employees-5000-to-quit.html. Les preuves de la capacité d'un engagement à pousser à l'action ont été trouvées sur les champs de courses (Knox et Inkster, 1968), dans les élections (Regan et Kilduff, 1988) et dans les efforts de protection des ressources (Abrahamse et Steg, 2013 ; Andor et Fels, 2018 ; Pallak, Cook et Sullivan, 1980). Un large éventail d'études a montré l'existence de pressions de cohérence (Briñol, Petty et Wheeler, 2006 ; Bruneau, Kteily et Urbiola, 2020 ; Harmon-Jones, Harmon-Jones et Levy, 2015 ; Ku, 2008 ; Mather, Shafir et Johnson, 2000 ; Meeker *et al.*, 2014 ; Rusbult *et al.*, 2000 ; Stone et Focella, 2011 ; Sweis *et al.*, 2018).

73. Leon Festinger n'est peut-être pas le premier éminent théoricien à placer le besoin de cohérence au cœur du comportement humain, mais il est sans doute le plus célèbre. Sa théorie de la dissonance cognitive (1957) part de l'hypothèse que nos incohérences nous mettent mal à l'aise et que nous ferons tout pour les limiter ou les éliminer, même si nous devons pour cela nous mentir à nous-mêmes (voir Aronson et Tavris [2020] pour une application moderne de cette puissante théorie à la pandémie de Covid-19). Moriarty (1975) est à l'origine de l'expérience du vol de radio. L'incohérence est un trait de caractère que nous détestons voir chez nous, mais aussi chez les autres (Barden, Rucker et Petty, 2005 ; Heinrich et Borkenau, 1998 ; Wagner, Lutz et Weitz, 2009 ; Weisbuch *et al.*, 2010). Il a été prouvé que la cohérence pouvait être un automatisme (Fennis, Janssen et Vohs, 2009), à la fois pour éviter les conclusions gênantes que peut tirer la pensée rationnelle (Woolley et Risen, 2018) et pour échapper aux affres de la réflexion, qui peuvent, comme le disait Sir Joshua Reynolds, s'avérer douloureuses (Ampel, Muraven et McNay, 2018 ; Wilson *et al.*, 2014). Aux avantages d'une tendance mécanique à la cohérence s'ajoute une propension à rester cohérent avec une interprétation ou un choix initial qui conduit très souvent à de bonnes décisions (Qiu, Luu et Stocker, 2020). Siegal (2018) pose un regard très critique sur l'histoire et le modèle économique de la MT.

74. Il est à la fois remarquable et instructif de voir que des engagements verbaux relativement mineurs peuvent entraîner des changements de comportement majeurs dans des domaines tels que la vente automobile (Rubinstein, 1985), le bénévolat (Sherman, 1980), les scrutins électoraux (Greenwald *et al.*, 1987 ; Spangenberg et Greenwald, 2001), la vente à

domicile (Howard, 1990), la présentation de soi (Clifford et Jerit, 2016), les choix médicaux (Sprott *et al.*, 2006) et l'adultère (Fincham, Lambert et Beach, 2010).

75. Les rapports des Drs Edgar Schein (1956) et Henry Segal (1954) nous renseignent sur les programmes d'endoctrinement psychologique de la guerre de Corée. Il est important de noter que la collaboration que Schein et Segal ont largement documentée n'était pas toujours intentionnelle. Les chercheurs américains ont défini la collaboration comme « tout type de comportement qui aide l'ennemi », ce qui comprend des activités aussi variées que signer des pétitions pour la paix, lancer des appels radio, accepter des faveurs, faire de fausses confessions, livrer des informations sur les autres prisonniers, divulguer des renseignements militaires, etc.

« *How are you doing today* ? » (« Comment allez-vous aujourd'hui ? ») est l'une des trois études réalisées par Daniel Howard (1990) qui montraient le même schéma. Voir Carducci *et al.* (1989) et Schwartz (1970) pour des études démontrant l'effet d'entraînement du consentement. Les premières données sur la technique du pied dans la porte viennent de Freedman et Fraser (1966), mais plusieurs études montrèrent par la suite son efficacité. Doliński (2016) les passe en revue. Burger et Caldwell (2003) attestent que des engagements même triviaux peuvent conduire à un changement de l'image de soi.

76. La raison pour laquelle les engagements actifs, publics, difficiles et librement consentis changent l'image que nous avons de nous-mêmes est que chaque élément nous livre des informations sur ce que nous devons vraiment croire. Si vous vous voyez comme quelqu'un qui s'engage sur une position particulière et agit en conséquence, il est probable que vous croyiez plus fermement en cette position. C'est vrai aussi si vous choisissez volontairement de prendre cette position au vu et au su de tous et qu'elle exige de vous beaucoup d'efforts. L'impact sur l'image que vous avez de vous-même entraînerait probablement des changements résilients et durables (Chugani, Irwin et Redden, 2015 ; Gneezy *et al.*, 2012 ; Kettle et Häubl, 2011 ; Sharot, Velasquez et Dolan, 2010 ; Sharot *et al.*, 2012 ; Schrift et Parker, 2014).

L'idée que les gens se basent principalement sur leurs actes pour décider qui ils sont a été étudiée sérieusement pour la première fois par Bem (1972) et a depuis été largement confirmée (par exemple, Burger et Caldwell, 2003 ; Doliński, 2000). Poza (2016) est l'auteur de l'article sur les avantages des formulaires d'inscription qui limitent leur première page à deux ou trois champs d'informations. Les preuves que des engagements actifs débouchent sur un plus grand consentement ont été fournies par Cioffi et Garner (1996) et d'autres expériences (Allison et Messick, 1988 ; Fazio, Sherman et Herr, 1982 ; Silver *et al.*, 2020). La tendance des observateurs à croire que l'auteur d'une déclaration y croit, sauf preuve du contraire, est apparue dans les recherches d'Allison *et al.* (1993), Gawronski (2003), et Jones et Harris (1967). Donner aux gens une étiquette à respecter lors des demandes de contribution à des organisations caritatives, des courses au supermarché et des négociations internationales a des conséquences qui ont été décrites respectivement par Kraut (1973), Kristensson, Wästlund et Söderlund (2017) et Kissinger (1982).

77. L'affirmation selon laquelle les engagements publics ont tendance à être durables a été bien documentée (Dellande et Nyer, 2007 ; Lokhorst *et al.*, 2013 ; Matthies, Klöckner et

Preißner, 2006 ; Nyer et Dellande, 2010, notamment). Des études montrent notamment que les consommateurs sont plus fidèles aux marques qu'ils utilisent publiquement qu'à celles qu'ils utilisent en privé (Khamitov, Wang et Thomson, 2019). Schlenker, Dlugolecki et Doherty (1994) et Tedeschi, Schlenker et Bonoma (1971) ont prouvé que nous voulons être cohérents avec nous-mêmes et paraître cohérents aux yeux des autres. L'entêtement que nous mettons à suivre nos choix initiaux dans lesquels nous nous sommes engagés publiquement a été observé par Deutsch et Gerard (1955). On le retrouve dans les conclusions de Kerr et MacCoun (1985) sur les situations de blocage dans les délibérations des jurys.

Une étude (Gollwitzer *et al.*, 2009) vient démentir la conclusion que nous avons tirée sur les engagements publics. Elle suggère que s'engager publiquement à atteindre un objectif *réduit* en réalité la probabilité d'atteindre cet objectif. Après avoir passé en revue la littérature existante, un groupe de chercheurs (H. J. Klein *et al.*, 2020) s'est dit déçu de voir que cette étude contradictoire ait été la seule à montrer une telle situation, mais que ce soit elle qui ait bénéficié de la plus grande couverture médiatique en dehors du milieu universitaire – blogs, ouvrages de vulgarisation et une conférence TED vue par des millions de personnes. Comment expliquer cette situation atypique ? Selon moi, la réactance psychologique (voir chapitre 6) a pu jouer un rôle. Souvenez-vous que cette théorie affirme que les chances d'entreprendre une action diminuent (1) lorsque la décision d'entreprendre l'action nuit à la liberté et (2) lorsqu'une pression externe est exercée. Dans l'étude de Gollwitzer *et al.* (2009), on a d'abord demandé aux participants de dire quelles mesures ils prendraient pour atteindre leurs objectifs éducatifs. Ensuite, pour rendre ces mesures *publiques*, certains participants ont dû les soumettre à un évaluateur externe, l'expérimentateur, qui évaluait ces mesures avant de permettre aux participants de poursuivre. D'autres participants, dans la version *privée*, n'avaient pas besoin d'obtenir l'approbation de l'expérimentateur pour pouvoir continuer. Il leur suffisait de soumettre les différentes étapes de leur démarche sans attendre son approbation pour continuer. Par cette procédure, les participants avaient moins de chances de prendre les mesures précises pour atteindre leur objectif uniquement (1) lorsque cet objectif comptait beaucoup pour eux et (2) lorsqu'ils affrontaient l'obstacle de l'obligation d'obtenir l'autorisation des mesures par l'expérimentateur – exactement comme le prédit la théorie de la réactance.

78. Les données sur la force des engagements selon qu'ils demandent plus ou moins d'efforts ont été recueillies à Hangzhou par Xu, Zhang et Ling (2018). D'autres recherches sur l'impact accru des engagements exigeants ont révélé que les personnes qui paient des biens et des services avec des moyens de paiement psychologiquement moins confortables (espèces ou chèques, par opposition aux cartes de crédit) s'engagent davantage dans la transaction et la marque et sont donc plus susceptibles de répéter leur achat (Shah *et al.*, 2015).

Les écrits de Whiting, Kluckhohn etAnthony sur les rites d'initiation des tribus thonga d'Afrique du Sud datent de 1958, mais leur cruauté a peu changé dans les décennies qui ont suivi. En mai 2013, par exemple, le gouvernement sud-africain a dû interrompre temporairement les cérémonies d'initiation de plusieurs tribus, dont les Thonga, après la mort de vingt-trois jeunes en l'espace de neuf jours (Makurdi, 2013). On pourrait dire la

même chose des cérémonies de bizutage des fraternités universitaires, qui ont été observées pour la première fois aux États-Unis, à Harvard, en 1657 et se poursuivent, immuables et mortelles. Pour un aperçu, voir Reilly (2017) ; mais pour un dossier complet et régulièrement mis à jour sur les bizutages, rendez-vous sur le site internet du professeur d'université Hank Nuwer (www.hanknuwer.com) et dans ses multiples livres sur le sujet, d'où j'ai tiré la plupart de mes informations. Les travaux sur l'impact de la pénibilité d'un rituel – qu'il soit gênant (Aronson et Mills 1959) ou douloureux (Gerard et Mathewson, 1966) – sur la vision positive d'un participant ont été étendus à un contexte commercial ; les consommateurs ayant accès à une offre exclusive valable une journée étaient plus favorables à l'opération si cet accès était difficile que s'il était facile (Barone et Roy, 2010).

79. L'idée selon laquelle payer les gens pour qu'ils prennent position renforce davantage l'engagement s'ils sont peu payés que s'ils sont beaucoup payés pour cet engagement s'est constamment vérifiée depuis qu'elle a été suggérée pour la première fois (Festinger et Carlsmith, 1959). Une expérience plus récente a montré par exemple que les participants qui ont recommandé une marque à un ami étaient plus favorables et fidèles à la marque lorsque la gratification financière accordée en échange de cette recommandation était faible (Kuester et Blankenstein, 2014). Dans le même ordre d'idée, depuis ses premières apparitions (Cooper et Fazio, 1984 ; Deci *et al.*, 1982 ; Zuckerman *et al.*, 1978), l'hypothèse selon laquelle donner le libre choix entraîne un plus grand engagement s'est elle aussi confirmée (par exemple, Shi *et al.*, 2020 ; Geers *et al.*, 2013 ; Staats *et al.*, 2017 ; Zhang *et al.*, 2011), notamment chez les enfants (Silver *et al.*, 2020). L'une des raisons pour lesquelles les choix volontaires renforcent les engagements est qu'ils activent les zones de la récompense dans notre cerveau (Leotti et Delgado, 2011). Les travaux de Deci et Ryan (1985), Higgins *et al.* (1995) et Lepper et Greene (1978) prouvent que les engagements faiblissent lorsqu'ils sont motivés par des pressions externes telles que des gratifications ou des sanctions financières importantes. Enfin, lorsque les engagements sont pris pour des motifs internes plutôt qu'externes, ils conduisent à un plus grand bien-être psychologique. En Arabie saoudite et en Iran, les femmes voilées ont des scores de satisfaction de vie plus élevés si elles portent le voile pour des raisons internes, que ce soit par choix personnel ou au nom de leurs valeurs, que pour des raisons externes, sous la pression gouvernementale ou pour l'approbation sociale (Legate *et al.*, 2020).

80. Pour des exemples de la façon dont les gens renforcent leurs engagements en trouvant de nouvelles justifications, voir Brockner et Rubin (1985) et Teger (1980). À l'étude de Cialdini *et al.* (1978) s'ajoutent plusieurs autres expériences qui attestent le succès de la technique de l'amorçage dans toutes sortes de circonstances et auprès des deux sexes (Brownstein et Katzev, 1985 ; Burger et Petty, 1981 ; Guéguen et Pascual, 2014 ; et Joule, 1987). Burger et Caputo (2015) présentent une métaanalyse qui confirme l'efficacité de la technique, tout comme Pascual *et al.* (2016), qui l'expliquent par l'engagement. Pallak, Cook et Sullivan (1980) proposent une description complète de l'étude sur les usagers de l'énergie de l'Iowa.

81. L'étude de Grant et Hofmann (2011) a également évalué l'impact de deux autres panneaux (« Le gel, c'est la santé » et « L'hygiène des mains vous protège contre les maladies ») placés au-dessus des distributeurs de savon et de gel. Aucun ne rappelait aux

médecins leur engagement envers la sécurité des patients et n'eut d'effet sur l'utilisation du savon ou du gel. Meeker *et al.* (2014) ont mené l'étude sur la prescription d'antibiotiques, tandis que les travaux sur le rappel des précédents engagements écologiques ont été réalisés par Cornelissen *et al.* (2008) et Van der Werff, Steg et Keizer (2014).

82. Il n'est pas rare qu'avec le temps certaines de nos citations les plus familières soient déformées au point de changer considérablement de sens. Par exemple, ce n'est pas l'argent que la Bible place à la racine de tous les maux ; c'est l'amour de l'argent. Pour ne pas être moi-même coupable du même genre d'erreur, je dois signaler que la citation d'Emerson est un peu plus longue et sensiblement plus nuancée que ce que j'ai rapporté. Dans son intégralité, elle dit ceci : « La cohérence imbécile est le spectre des petits esprits, vénéré par les hommes d'État, les philosophes et les théologiens de piètre envergure. »

Murphy et Zajonc (1993) et Van den Berg *et al.* (2006) ont apporté la preuve que nous intériorisons ce que nous ressentons avant de l'intellectualiser. Cela ne veut pas dire que ce que nous ressentons est toujours différent de ce que nous en pensons ou qu'il faut toujours s'y fier davantage. Mais les données montrent clairement que nos émotions et nos croyances ne vont souvent pas dans la même direction. Lorsque notre engagement risque d'avoir produit ses propres justifications, nos sentiments pourraient bien être de meilleur conseil – en particulier lorsque, comme dans le cas du bonheur de Sara, le sujet en question est une émotion (Wilson *et al.*, 1989).

83. Les travaux de mon équipe sur l'échelle de préférence pour la cohérence et la relation entre l'âge et la préférence pour la cohérence se trouvent respectivement dans Cialdini, Trost et Newsom (1995) et Brown, Asher et Cialdini (2005). L'analyse des enregistrements des escrocs tentant d'abuser les personnes âgées figure dans le livre de Pratkanis et Shadel intitulé *Weapons of Fraud : A Sourcebook for Fraud Fighters* (2005). Il a été prouvé que les Américains avaient tendance à être individualistes (Santos, Varnum et Grossmann, 2017 ; Vandello et Cohen, 1999) et que cette tendance les poussait à rester cohérents avec leurs choix antérieurs (Cialdini *et al.*, 1999 ; Petrova, Cialdini et Stills, 2007).

84. Ce chapitre reprend et actualise certains éléments de mon livre *Pré-suasion. Le pouvoir de l'influence commence avant qu'on ait prononcé le premier mot* (2017) avec l'autorisation de l'éditeur Simon & Schuster. Les multiples effets positifs du favoritisme au sein d'un groupe d'appartenance ont été démontrés par Guadagno et Cialdini (2007), et Stallen, Smidts et Sanfey (2013) pour l'accord ; Foddy, Platow et Yamagishi (2009), et Yuki *et al.* (2005) pour la confiance ; Cialdini *et al.*, (1997), De Dreu, Dussel et Ten Velden (2015), Gaesser, Shimura et Cikara (2020), et Greenwald et Pettigrew (2014) pour le soutien et la sympathie ; Balliet, Wu et De Dreu (2014), et Buchan *et al.* (2011) pour la coopération ; Westmaas et Silver (2006) pour le soutien émotionnel ; Karremans et Aarts (2007), et Noor *et al.* (2008) pour le pardon ; Adarves-Yorno, Haslam et Postmes (2008) pour la créativité ; Gino et Galinsky (2012), et Leach, Ellemers et Barreto (2007) pour la moralité ; et Brandt et Reyna (2011), Haslam (2006), Smith (2020), et Markowitz et Slovic (2020) pour l'humanité. L'existence du favoritisme de groupe chez d'autres primates et chez les enfants a été prouvée par Buttleman et Bohm (2014), Mahajan *et al.* (2011), et Over et McCall (2018).

85. La confusion cognitive qui s'installe entre les identités des membres d'un groupe d'appartenance se manifeste par une tendance à projeter leurs propres traits sur les membres de ce groupe (Cadinu et Rothbart, 1996 ; DiDonato, Ulrich et Krueger, 2011), à ne pas se souvenir si certains traits venaient d'eux ou d'autres membres du groupe (Mashek, Aron et Boncimino, 2003), et à avoir besoin de temps pour identifier les traits qui les différencient des autres membres du groupe (Aron *et al.*, 1991 ; Otten et Epstude, 2006 ; Smith, Coats et Walling, 1999). Les preuves neuroscientifiques du brouillage des représentations de soi et des proches situent les zones et circuits cérébraux communs dans le cortex préfrontal (Ames *et al.*, 2008 ; Kang, Hirsh et Chasteen, 2010 ; Cikara et Van Bavel, 2014 ; Mitchell, Banaji et Macrae, 2005 ; Volz, Kessler et von Cramon, 2009). Pfaff (2007, 2015) a introduit le concept de « stimulation neuronale croisée. »

D'autres types de confusion cognitive semblent liés à l'utilisation par le cerveau des mêmes structures et mécanismes pour des opérations distinctes (Anderson, 2014). Par exemple, il arrive de s'imaginer tellement faire une chose que l'on finit par penser l'avoir réellement faite. Cette tendance peut partiellement s'expliquer par les recherches montrant que réaliser une action et imaginer la réaliser sollicitent certains des mêmes circuits cérébraux (Jabbi, Bastiaansen et Keysers, 2008 ; Oosterhof, Tipper et Downing, 2012). Un autre exemple montre que la douleur du rejet social se loge dans les mêmes régions du cerveau que la douleur physique. C'est ce qui permet au Tylenol d'agir sur l'un et l'autre (DeWall *et al.*, 2010).

86. Shayo (2020) livre une présentation exhaustive des preuves du lien systématique entre les identités partagées au sein de groupes d'appartenance d'un côté, et l'acceptabilité et la conformité avec les autres membres de l'autre. L'étude montrant la meilleure acceptabilité des robots par les membres de leur équipe a été réalisée par Fraune (2020). Clark *et al.* (2019) ont étayé l'idée que « le tribalisme est dans la nature humaine », tout comme Greene (2014). Et à l'instar de Greene, Tomasello (2020) soutient que les groupes humains ont cherché à consolider ce tribalisme en en faisant un devoir moral.

87. Sans surprise, les partisans de Joe Girard ont contesté la première place d'Ali Reda. Mais le directeur commercial de M. Reda, qui a accès aux chiffres de la concession, soutient ses affirmations. Des articles sur les similitudes et les différences entre Girard et Reda sont disponibles sur www.autonews.com/article/20180225/RETAIL/180229862/who-s-the-world-s-best-car-salesman et www.foxnews.com/auto/the-worlds-best-car-salesman-broke-a-44-year-old-record-and-someones-not-too-pleased. Les études scientifiques confirment l'impact favorable d'un « nous » partagé sur les ventes : les prospects étaient beaucoup plus enclins à accepter un argumentaire de vente pour participer à un programme de formation si eux-mêmes et leur futur formateur étaient nés dans la même ville. De même, un argumentaire de vente pour un ensemble de services dentaires a eu plus de succès lorsque les prospects apprenaient qu'ils étaient nés dans la même ville que le dentiste qu'ils allaient consulter (Jiang *et al.*, 2010).

88. Dimmock, Gerken et Graham (2018) ont démontré que les conseillers financiers avaient plus de chances de commettre des fraudes financières si, dans leur bureau, ils étaient en contact avec un collègue de la même ethnie qui avait lui aussi commis une fraude. L'étude

sur les fausses déclarations financières des auditeurs a été réalisée par Du (2019). Fisman, Paravisini et Vig (2017) ont analysé les effets des similitudes religieuses entre les prêteurs indiens et les demandeurs sur l'obtention, les conditions et le remboursement de prêts. La plus grande disposition des clients à pardonner une erreur de service quand ils portent le même nom de famille que le fautif a été observée par Wan et Wyer (2019). Dans l'étude polonaise sur les lettres « égarées » (Dolińska, Jarząbek et Doliński, 2020), les lettres ont été déposées sur cent sites d'une ville de taille moyenne, notamment des arrêts de bus, des centres commerciaux, des distributeurs de billets et des trottoirs situés à plus de 250 mètres de la boîte aux lettres visible la plus proche. Kristin Michelitch (2015) a réalisé l'étude sur le marchandage des tarifs de taxi autour d'un marché dans le centre de la ville d'Accra.

89. Le rapport sur les mensonges altruistes (Smith, 2017) a été publié dans *Scientific American Online* : https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog /how-the-science-of-blue-lies-may-explain-trumps-support. Dans une étude similaire, les gens étaient prêts à suivre les normes d'un groupe, même lorsqu'ils savaient que ces normes étaient déconnectées de la réalité, à condition de ressentir une forte identité commune avec le groupe (Pryor, Perfors et Howe, 2019). Des recherches montrent que les membres de partis politiques sont prêts à cacher la fraude fiscale d'un autre membre (Ashokkumar, Galaif et Swann, 2019), à se mentir à eux-mêmes concernant les contributions de leur parti au bien-être de la communauté (Blanco, Gómez-Fortes et Matute, 2018), à donner la priorité au traitement médical des membres de leur parti (Furnham, 1966) et à accepter l'avis des membres peu compétents de leur parti (Marks *et al.*, 2019). Ces études rejoignent les travaux récents montrant que les adhérents des partis politiques fondent beaucoup de leurs décisions politiques moins sur l'idéologie que sur la loyauté envers le parti et ses membres (Achen et Bartels, 2017 ; Iyengar, Sood et Lelkes, 2012 ; Jenke et Huettel, 2020 ; Kalmoe, 2019 ; Schmitt *et al.*, 2019). Cette vision de la moralité basée sur la loyauté envers le groupe est désormais un élément central des efforts de persuasion des politiques modernes (Buttrick, Molder et Oishi, 2020). Ellemers et Van Nunspeet (2020) fournissent un résumé instructif des mécanismes neuropsychologiques d'où émergent de tels biais d'appartenance.

Les partis politiques ne sont pas les seuls organismes basés sur le « nous » dans lesquels les membres sont prêts à dissimuler les méfaits de leurs partenaires. Lorsqu'on les interroge, les individus (1) expriment une forte opposition à l'idée de signaler à la police l'action préjudiciable d'un proche, que ce soit un ami ou un membre de la famille ; (2) se disent moins disposés à faire un tel signalement lorsque l'action préjudiciable est grave que si elle est mineure (un cambriolage ou un harcèlement sexuel physique par rapport à un téléchargement illégal de musique ou un regard appuyé) ; et (3) avouent que la raison de cette réticence était de protéger leur *propre* réputation (Weidman *et al.*, 2020 ; voir également Hildreth et Anderson, 2018, et Waytz, Dungan et Young, 2013). Là encore, nous voyons que le « nous » implique le « moi ».

90. Les recherches menées par, tour à tour, Pope et Pope (2015), Parsons *et al.* (2011) et Price et Wolfers (2010) ont mis en évidence les décisions biaisées des arbitres internationaux de football, de base-ball et de la NBA. La citation d'Asimov (1975) apparaît dans un article du magazine *TV Guide*, dans lequel il commentait la préférence excessive de chaque État américain pour sa candidate au concours Miss America cette année-là.

91. Pour des recherches sur la mauvaise santé des membres d'un couple en cas de non-résolution des problèmes en cours, voir Shrout *et al.* (2019). Chez les femmes, les problèmes de santé venaient principalement de la durée des désaccords relationnels. Chez les hommes, ils venaient du nombre de désaccords non réglés. Pour les deux sexes, l'impact sur la santé pouvait se manifester jusqu'à seize ans plus tard. L'étude sur la mise en évidence de la relation, l'une de mes préférées, a été réalisée par Oriña, Wood et Simpson (2002). Pour un examen complet des fondements de mon affirmation selon laquelle « la chose la plus susceptible de guider les décisions comportementales d'une personne… est celle qui a la première place dans la conscience au moment de la décision », voir Cialdini (2016).

92. L'étude montrant le lien entre les niveaux d'activité physique des amis (Priebe et Spink, 2011) a également révélé que les participants sous-estimaient l'influence de leurs amis sur leur activité, attribuant à tort une plus grande influence aux facteurs associés à la santé et à l'apparence personnelle. Bond *et al.* (2012) ont mené l'étude sur la mobilisation des électeurs sur Facebook. L'impact puissant des meilleurs amis sur la consommation d'alcool des étudiants a été démontré à la fois chez les étudiants blancs et chez les étudiants amérindiens (Hagler *et al.*, 2017). En général, les amis voient et possèdent effectivement plus de similitudes génétiques entre eux qu'avec des individus qui ne sont pas leurs amis (Cunningham, 1986 ; Christakis et Fowler, 2014 ; Daly, Salmon et Wilson, 1997).

93. Norscia et Palagi (2011) ont recueilli les données révélant le rapport proportionnel entre le bâillement contagieux humain et le degré de connexion personnelle entre les bâilleurs ; ils ont observé le même rapport lorsque les bâillements étaient suggérés uniquement de manière acoustique (Norscia *et al.*, 2020). Les démonstrations de bâillements contagieux intensifiés par des liens sociaux chez les chimpanzés, les babouins, les bonobos et les loups viennent respectivement de Campbell et De Waal (2011), Palagi *et al.* (2009), Demuru et Palagi (2012), et Romero *et al.* (2014). Romero, Konno et Hasegawa (2013) ont réalisé l'expérience sur le bâillement contagieux entre espèces.

Amis des chats, ne désespérez pas. Si je n'ai pas fourni de données sur la contagion des bâillements entre les félins et leurs maîtres, cela ne signifie pas qu'elle n'existe pas. L'absence de preuves pourrait simplement s'expliquer par le fait que les chercheurs n'ont pas encore exploré cette possibilité – probablement parce qu'il est difficile de maintenir les chats immobiles et concentrés suffisamment longtemps. Tous ceux qui veulent y croire apprécieront cet article : https://docandphoebe.com/blogs/the-catvocate-blog /why-do-animals-yawn.

94. Les affaires, la politique, le sport et les relations personnelles ne sont quelques-uns des grands domaines des interactions humaines où se manifestent les effets nuisibles de l'identité du « nous ». Dans le domaine de la santé, la mortalité infantile à la naissance diminue fortement lorsque le médecin traitant est de la même race que celle du nouveau-né (Greenwood *et al.*, 2020). Dans la police, les contrôles routiers effectués par la police de Boston ont moins de chances d'aboutir à une fouille du véhicule si l'agent et le conducteur sont de la même race (Antonovics et Knight, 2009). Dans les tribunaux d'instance israéliens, les décisions des juges arabes et israéliens favorisent fortement les membres de leur propre groupe ethnique (Shayo et Zussman, 2011). Dans l'éducation, les méthodes de notation des

enseignants montrent des effets comparables : une similitude de race, de religion, de sexe, d'origine ethnique ou de nationalité entre l'enseignant et l'élève améliore les évaluations de classe et les notes d'examen des élèves (Dee, 2005). Une étude menée à l'université néerlandaise de Maastricht, près de la frontière allemande, où vit une importante population d'étudiants et d'enseignants originaires des Pays-Bas et d'Allemagne, apporte des preuves particulièrement évidentes de ce favoritisme. Lorsque les copies des étudiants ont été réparties au hasard entre les enseignants de nationalités similaires ou différentes, les étudiants dont le nom correspondait à la nationalité du correcteur obtenaient des notes plus élevées (Feld, Salamanca et Hamermesh, 2015).

95. La base de la pensée évolutionniste – selon laquelle les individus ne cherchent pas tant à assurer leur propre survie que la survie de ceux qui ont les mêmes gènes qu'eux – vient du concept de « condition physique inclusive », initialement conçu par W. D. Hamilton (1964), qui continua de recevoir un soutien contre de multiples contradicteurs (Kay, Keller et Lehmann, 2020). Des preuves de l'attraction particulièrement forte de la parenté dans les situations de vie ou de mort sont fournies par Borgida, Conner et Mamteufal (1992), Burnstein, Crandall et Kitayama (1994), et Chagnon et Bugos (1979). En outre, plus le parent est génétiquement proche (parent, frère ou sœur par rapport à oncle ou cousin), plus les sentiments de similitude entre soi et l'autre sont importants (Tan *et al.*, 2015). Telzer *et al.* (2010) ont mis en évidence que les adolescents éprouvent des récompenses cérébrales après avoir aidé leur famille. Swann et Buhrmester (2015) et Fredman *et al.* (2015) passent en revue les impressionnantes recherches sur les « familles fictives ». D'autres études tentent d'expliquer ces effets : faire prendre conscience de l'identité de groupe amène les individus à concentrer volontairement leur attention sur les informations qui cadrent avec cette identité (Coleman et Williams, 2015), ce qui les conduit ensuite à juger ces informations plus importantes. Une étude d'Elliot et Thrash (2004) a montré que le soutien presque total des parents aux enfants dans ma classe n'était pas un hasard. Ces chercheurs ont offert 1 point supplémentaire aux étudiants de psychologie dont les parents répondaient à un questionnaire comportant quarante-sept questions ; 96 % des questionnaires furent complétés. La chronique « Mama Ann » de Joel Stein peut être lue dans son intégralité à l'adresse http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1830395,00.html. Preston (2013) explique en détail que le soutien aux enfants prépare à des formes d'aide beaucoup plus larges.

Les biologistes, les économistes, les anthropologues, les sociologues et les psychologues savent par leurs études qu'il n'est pas nécessaire d'être un scientifique pour reconnaître l'énorme attraction qu'exercent les enfants sur leurs parents. Les romanciers ont souvent décrit la puissance émotionnelle de cette attraction. On raconte qu'Ernest Hemingway, réputé pour le pouvoir des émotions qu'il était capable d'évoquer avec une grande simplicité d'écriture, aurait un jour parié avec l'un de ses éditeurs qu'il pouvait écrire une histoire dramatique à la fois compréhensible et intense en seulement six mots. La scène se passait dans un bar. Si, après avoir lu cette histoire, l'éditeur était d'accord avec lui, il offrirait une tournée générale ; sinon, ce serait Hemingway. L'écrivain nota six mots au dos d'une serviette de table et les montra à l'éditeur, qui se leva alors tranquillement, se rendit au bar et commanda à boire pour tout le monde. Les mots étaient : « À vendre. Chaussures de bébé. Jamais portées. »

96. La lettre du cinquantième anniversaire de Buffett parue en février 2015 dans le rapport annuel 2014 de Berkshire Hathaway est disponible en ligne sur www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf. Pour mieux comprendre comment le messager peut devenir le message, voir le livre très accessible de Martin et Marks (2019) sur le sujet. Dans et hors du cadre familial, les individus utilisent les ressemblances pour juger des similitudes génétiques et favoriser ceux qui en ont le plus (DeBruine, 2002, 2004 ; Hehman, Flake et Freeman, 2018 ; Kaminski *et al.*, 2010). Le phénomène selon lequel les membres de la famille aident davantage et se sentent plus proches de ceux qui leur ressemblent a été confirmé respectivement par les recherches de Leek et Smith (1989, 1991) et de Heijkoop, Dubas et Van Aken (2009). L'influence de la ressemblance physique manipulée sur les votes a été prouvée par Bailenson *et al.* (2008).

97. Les gens se basent sur les similitudes d'attitudes pour évaluer la parenté génétique, puis former des groupes d'appartenance, et enfin décider des personnes à aider (Grey *et al.*, 2014 ; Park et Schaller, 2005). Les attitudes politiques et religieuses se transmettent le plus souvent par l'hérédité. Elles sont donc souvent le reflet du « nous » génétique. Ce phénomène est très documenté (Bouchard *et al.*, 2003 ; Chambers, Schlenker et Collisson, 2013 ; Hatemi et McDermott, 2012 ; Hufer *et al.*, 2020 ; Kandler, Bleidorn et Riemann, 2012 ; Lewis et Bates, 2010). Ces attitudes sont également très résistantes au changement (Bourgeois, 2002 ; Tesser, 1993).

98. Park, Schaller et Van Vugt (2008) ont passé en revue les indices que les humains (et les non-humains) utilisent pour identifier la parenté ; l'un de ces indices est la communauté de vie (Lieberman et Smith, 2012). Des preuves solides de l'impact de la cohabitation et de l'attention parentale sur l'altruisme ultérieur de leurs enfants peuvent être trouvées dans Cosmides et Tooby (2013), et Lieberman, Tooby et Cosmides (2007). À propos de Chiune Sugihara, il est toujours risqué de généraliser à partir d'un seul cas. Mais nous savons qu'il ne fut pas le seul grand Juste de l'époque qui côtoya la diversité humaine dans son enfance au sein de sa famille. Oliner et Oliner (1988) trouvèrent ce type de récit chez un assez grand nombre d'Européens non juifs qui sauvèrent des Juifs des mains des nazis. Et comme on pouvait s'y attendre, en grandissant, les bienfaiteurs du récit d'Oliner et Oliner éprouvaient un sentiment d'appartenance à un groupe de personnes plus varié qu'un groupe comparable de non-bienfaiteurs de l'époque. Non seulement il existait un lien entre cette vision élargie du « nous » et la décision ultérieure d'aider des personnes différentes d'eux-mêmes pendant la Shoah, mais lorsqu'ils ont été interrogés un demi-siècle plus tard, les Justes aidaient toujours toutes sortes de personnes et de causes (Midlarsky et Nemeroff, 1995 ; Oliner et Oliner, 1988).

Plus récemment, les chercheurs ont mis au point une échelle de personnalité évaluant le degré d'identification spontanée d'un individu à l'ensemble de l'humanité. Cette échelle mesure notamment la fréquence d'utilisation du pronom *nous*, l'idée que nous formons tous une *famille* et la perception des *similitudes de soi et des autres* avec le monde en général. Elle augure de la volonté d'aider les plus démunis dans d'autres pays au travers d'efforts humanitaires internationaux (McFarland, Webb et Brown, 2012 ; McFarland, 2017). Les informations sur les facteurs situationnels et personnels qui ont conduit Sugihara à agir comme il a agi dans le contexte d'avant-guerre proviennent de récits de la situation du Japon

et de l'Europe à l'époque (Kranzler, 1976 ; Levine, 1997 ; Tokayer et Swartz, 1979) et des entretiens avec Sugihara (Craig, 1985 ; Watanabe, 1994).

99. La description par Cohen (1972) de l'événement qui s'est produit dans le camp de concentration vient d'une conversation avec un ancien garde nazi qui, par un étrange hasard, était son colocataire au moment où il lui raconta son histoire. On estime que sous l'impulsion d'André Trocmé et de sa femme, Magda, les habitants du Chambon sauvèrent 3 500 personnes. Quant à savoir pourquoi il décida d'aider la première d'entre elles – une femme juive qu'il trouva grelottant de froid devant sa maison, en décembre 1940 –, nous n'avons aucune certitude. Mais au moment de son arrestation, vers la fin de la guerre, lorsque les fonctionnaires de Vichy lui demandèrent les noms des Juifs que lui et les autres habitants du Chambon avaient aidés, sa réponse aurait pu sortir tout droit de la bouche (mais, plus fondamentalement, du cœur et de la vision du monde) de Chiune Sugihara : « Nous ne savons pas ce qu'est un Juif. Nous ne connaissons que des êtres humains » (Trocmé, 2007/1971). Quant à savoir qui, de ses proches ou de ses voisins, avaient le plus de chances d'accéder à ses demandes, d'autres sources indiquent que ce seraient les premiers – ceux pour lesquels l'existence d'un lien de parenté serait la plus sûre (Curry, Roberts et Dunbar, 2013 ; Rachlin et Jones, 2008). Par exemple, lorsqu'au milieu des années 1990, pendant le génocide rwandais, les Hutus massacraient les Tutsis, même lorsqu'ils étaient voisins, ils le faisaient au nom de l'appartenance tribale ; le « Hutu Power » servait à la fois de cri de ralliement et de justification du massacre.

L'analyse statistique de l'efficacité des antennes locales d'Obama a été réalisée par Masket (2009). Pour avoir un aperçu de l'utilisation par les stratèges démocrates des travaux sur les sciences du comportement tout au long de la campagne, voir Issenberg (2012). La constatation que les gens sont particulièrement sensibles aux acteurs locaux (entre autres, Agerström *et al.*, 2016) a été appelée l'« effet de dominance locale » (Zell et Alike, 2010). Transposé dans la politique électorale, il signifie que les citoyens ont plus de chances de se conformer aux demandes de participation au scrutin des membres de leur propre communauté (Nickerson et Feller, 2008). Soit dit en passant, cette dernière constatation n'est pas le fruit d'une simple lecture de la littérature des sciences comportementales ; David Nickerson participa en tant que conseiller en sciences du comportement à la campagne d'Obama.

Avez-vous déjà remarqué que certaines sociétés commerciales parlent de leurs clients, abonnés ou adeptes comme des membres de la « *communauté* XYZ » ? Je pense que c'est pour la même raison que d'autres parlent d'appartenance à la « *famille* ZYX ». Chaque désignation suggère un sentiment puissant et primordial d'appartenance au « nous ».

100. Les preuves de la volonté de répondre à un sondage, de suivre la recommandation d'un avis sur Amazon, de surévaluer le rôle de son État d'origine dans l'histoire, de s'opposer à la guerre en Afghanistan et de déserter son unité militaire proviennent respectivement d'Edwards, Dillman et Smyth (2014), Forman, Ghose et Wiesenfeld (2008), Putnam *et al.* (2018), Kriner et Shen (2012) et Costa et Kahn (2008). Selon Levine (1997), les visas de Sugihara ont sauvé près de 10 000 Juifs, dont la majorité trouva asile sur le territoire japonais. Les événements qui ont entouré la décision des Japonais de leur offrir l'asile ont été décrits

par plusieurs historiens (entre autres, Kranzler, 1976, et Ross, 1994). Mais c'est à Marvin Tokayer, l'ancien grand rabbin de Tokyo (Tokayer et Swartz, 1979), que l'on doit le récit le plus détaillé. Mon propre récit vient d'une version plus académique parue dans un manuel collectif (Kenrick *et al.*, 2020).

Les plus perspicaces auront peut-être remarqué que j'ai qualifié les politiques meurtrières de la Shoah de « nazies » et non d'allemandes. Je pense en effet qu'il n'est ni exact ni juste d'assimiler le régime nazi à la culture ou au peuple allemands, comme on le fait parfois. Après tout, nous n'assimilons pas la culture et le peuple du Cambodge, de Russie, de Chine, de la péninsule Ibérique ou des États-Unis à la barbarie des Khmers rouges sous Pol Pot, de Staline après la Seconde Guerre mondiale, de la bande des Quatre pendant la Révolution culturelle, des conquistadores d'après Christophe Colomb ou des partisans de la Destinée manifeste de la toute jeune Amérique (la liste n'est pas exhaustive). Le régime d'un pays, qui naît souvent de situations temporaires et puissantes, ne caractérise pas un peuple. Je ne fais donc pas l'amalgame entre les nazis et l'Allemagne.

101. Pour un examen des différents types de données des sciences du comportement montrant le rôle de la synchronisation des réactions dans les mécanismes unificateurs, notamment la confusion d'identité entre soi et l'autre (entre autres, Milward et Carpenter, 2018 ; Palidino *et al.*, 2010), voir Wheatley *et al.* (2012). La tendance à coordonner mouvements et rythmes est apparue dans l'évolution avant même le Néolithique ; les chimpanzés se balancent ensemble en réponse à des battements acoustiques, ce qui suggère que cette réaction était présente chez notre ancêtre commun il y a environ six millions d'années (Hattori et Tomonaga, 2020). Un chercheur a qualifié les groupements résultant du mouvement coordonné des humains de « quartiers » temporaires dans lesquels les membres exercent une grande influence les uns et sur les autres (Warren, 2018). Les arguments en faveur de mécanismes sociétaux conçus pour favoriser la solidarité collective sont présentés de manière particulièrement convaincante par Kesebir (2012) et Paez *et al.* (2015). Koudenburg *et al.* (2015), von Zimmermann et Richardson (2016) et Dikker *et al.* (2017) ont démontré respectivement les effets de l'action collective sur le sentiment d'appartenance au « nous », ainsi que sur les performances aux jeux vidéo et les ondes cérébrales. L'idée que les personnes qui aspirent à exercer une influence pourraient tirer profit de l'effet unificateur de la synchronisation rejoint la déclaration du célèbre historien William H. McNeill (1995, p. 152) : « Bouger en rythme tout en donnant de la voix est le moyen le plus sûr, le plus rapide et le plus efficace de créer et de maintenir des communautés [significatives] que notre espèce ait jamais trouvé. »

102. Les études sur les effets unificateurs des mouvements coordonnés tels que le tapotement des doigts, le sourire et les déplacements du corps ont été menées respectivement par Hove et Risen (2009), Cappella (1997) et Bernieri (1988). L'expérience avec le verre d'eau a été réalisée par Inzlicht, Gutsell et Legault (2012), qui ont également inclus une troisième procédure dans l'étude, dans laquelle les sujets devaient imiter les gestes des acteurs du groupe (blancs). Cette méthode a produit un niveau quelque peu exagéré de préjugé typique des Blancs envers les Noirs.

Il est intéressant de noter qu'une forme d'activité synchrone présente un avantage supplémentaire : lorsqu'ils dirigent leur attention sur un élément d'information, les individus le font avec une intensité accrue (c'est-à-dire qu'ils lui affectent des ressources cognitives plus importantes) s'ils voient qu'ils ne sont pas les seuls à y être attentifs. Toutefois, ce n'est vrai que s'ils ont une relation d'appartenance au « nous » avec l'autre. Prêter attention à quelque chose en même temps qu'une personne à laquelle nous sommes étroitement liés semble être le signal que cette chose mérite une attention particulière (Shteynberg, 2015).

103. Lorsque j'affirme que le comportement est l'étalon-or de l'influence sociale, je ne cherche pas à nier qu'il est important de modifier les sentiments (les croyances, les perceptions ou les attitudes) de la personne que l'on cherche à influencer. Il me semble pourtant que ces efforts sont presque toujours mis au service de la création d'un changement du comportement. L'étude sur le tapotement a été réalisée par Valdesolo et DeSteno (2011), tandis que la recherche sur le défilé a été effectuée par Wiltermuth et Heath (2009). Défiler au pas est une pratique intéressante dans la mesure où elle est encore employée dans l'entraînement militaire, même si ce n'est plus depuis longtemps une technique en application sur le champ de bataille. Deux expériences menées par Wiltermuth fournissent une explication convaincante. Après avoir défilé ensemble, les participants étaient plus disposés à accéder à la demande de l'un des leurs de nuire aux membres d'un groupe extérieur, et pas seulement lorsque le demandeur était une figure d'autorité (Wiltermuth, 2012a), mais aussi lorsque c'était un pair (Wiltermuth, 2012b).

104. Au fur et à mesure que les preuves se multiplient, on accepte de plus en plus l'idée que la musique est un mécanisme d'unification sociale qui crée une solidarité collective issue de la fusion entre soi et l'autre (Bannan, 2012 ; Dunbar, 2012 ; Harvey, 2018 ; Loersch et Arbuckle, 2013 ; Oesch, 2019 ; Savage *et al.*, 2020 ; Tarr, Launay et Dunbar, 2014). Les chercheurs ne sont pas les seuls à reconnaître la fonction unificatrice de la musique. Certains l'utilisent à des fins comiques. Il est difficile de ne pas rire de la vidéo à l'adresse suivante : www.youtube.com/watch?v=etEQz7NYSLg. L'étude sur l'entraide chez les enfants de 4 ans a été réalisée par Kirschner et Tomasello (2010) ; des résultats similaires ont été obtenus par Cirelli, Einarson et Trainor (2014) chez des enfants beaucoup plus jeunes, âgés de 14 mois. Une étude sur des adultes explique ce comportement. Elle montre que chanter ensemble instaure des sentiments de fusion entre soi et les autres chanteurs (Bullack *et al.*, 2020).

105. Le livre de Kahneman *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée* (2012) fournit la description la plus complète de ces deux modes de pensée. Il démontre le bien-fondé de la distinction entre les deux systèmes, comme le font Epstein *et al.* (1992, 1999), mais sous une forme moins complète. Clarkson, Tormala et Rucker (2011) et Mayer et Tormala (2010) ont apporté les preuves de la distinction entre « Je pense » et « Je ressens ». Mais, en général, l'intérêt de faire correspondre, d'un côté, la base émotionnelle et la base rationnelle d'une attitude et, de l'autre, un argumentaire persuasif se retrouve également dans Drolet et Aaker (2002) et Sinaceur, Heath et Cole (2005).

106. Bonneville-Roussy *et al.* (2013) examinent et apportent des données montrant que les jeunes femmes jugent la musique plus importante pour elles que les vêtements, les films, les

livres, les magazines, les jeux informatiques, la télévision et le sport – mais pas que l'amour. Il existe des preuves scientifiques solides que la musique et le rythme fonctionnent indépendamment des processus rationnels (entre autres, De La Rosa *et al.*, 2012 ; Gold *et al.*, 2013). La citation d'Elvis Costello est extraite d'un article intéressant d'Elizabeth Hellmuth Margulis (2010), qui ajouta sa propre touche en montrant que donner aux spectateurs des informations structurelles sur les morceaux de musique (extraits de quatuors à cordes de Beethoven) réduit ensuite le plaisir de l'écoute.

L'étude des paroles des chansons des quarante dernières années a révélé que 80 % d'entre elles parlaient d'amour et/ou de sexe (Madanika et Bartholomew, 2014). L'expérience française sur les étuis de guitare (Guéguen, Meineri et Fischer-Lokou, 2014) sur le pourcentage de numéros de téléphone obtenus a donné les résultats suivants : avec un étui de guitare 31 %, avec un sac de sport 9 %, avec ni l'un ni l'autre 14 %. La description par Armstrong des effets de la musique sur le succès d'une publicité apparaît dans les pages 271-272 de son ouvrage de 2010.

107. L'article de Mandy Len Catron paru dans le *New York Times* peut être consulté à l'adresse suivante : www.nytimes.com/2015/01/11/fashion/modern-love-to-fall-in-love-with-anyone-do-this.html, aux côtés d'un lien vers les trente-six questions. L'entretien avec Elaine Aron est disponible à l'adresse www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy_b_6472282.html. L'article scientifique qui a servi de base à l'essai de Catron vient d'Aron *et al.* (1997). Sprecher *et al.* (2013) ont fourni des preuves de l'importance de la réciprocité de la procédure des trente-six questions. Celle-ci a été utilisée sous une autre forme pour combattre les préjugés entre les groupes ethniques, même chez les personnes ayant au départ beaucoup de préjugés (Page-Gould, Mendoza-Denton et Tropp, 2008).

108. Le récit le plus complet de la saga d'Ernst Hess vient probablement de l'historienne Susanne Mauss (Mauss, 2012), qui a découvert la « lettre de protection » d'Himmler dans les archives officielles de la Gestapo et l'a recoupée avec d'autres documents. Les spécialistes ne s'accordent pas sur la question de savoir si Hitler a personnellement demandé à Himmler de rédiger et d'envoyer cette lettre ou si l'adjudant personnel d'Hitler, Fritz Wiedemann, l'a fait en son nom. Le statut d'intouchable de Hess n'a duré qu'un an (il a ensuite enchaîné les missions de travail forcé pendant la guerre, notamment dans un camp de travail, une entreprise de construction et une entreprise de plomberie), il n'a jamais été envoyé dans un camp de la mort comme d'autres membres de sa famille, tels que sa sœur qui a été gazée à Auschwitz. Après la guerre, il est devenu cadre dans les chemins de fer et a fini par accéder à la présidence de l'autorité des chemins de fer fédéraux allemands, à Francfort, où il mourut en 1983.

Les chercheurs qui ont analysé les effets de la souffrance partagée sur l'identité fusionnelle du groupe après les attentats du marathon de Boston ont effectué une analyse similaire des effets du conflit prolongé en Irlande du Nord entre les unionistes et les républicains et ont obtenu des résultats similaires (Jong *et al.*, 2015). Les travaux montrant l'impact de l'immersion des mains dans l'eau glacée ont également montré l'effet d'autres types de gestes douloureux, comme l'ingestion d'un piment fort et les *squats* des jambes répétés avec des membres du groupe (Bastian, Jetten et Ferris, 2014). Pour d'autres recherches sur le rôle

de l'adversité partagée dans la fusion des identités et d'un comportement de soutien et d'abnégation ultérieurs, voir Drury (2018) et Whitehouse *et al.* (2017). Pour des analyses indiquant que le concept d'émotion collective est différent par nature du concept d'émotion individuelle, voir Goldenberg *et al.* (2020) et Parkinson (2020).

On trouvera plus de détails sur la saga du lien irlando-amérindien dans divers articles de presse (voir, entre autres, www.irishpost.com/news/irish-donate-native-american-tribes-hit-covid-19-repay-173-year-old-favour-184706 ; et https://nowthisnews.com/news/irish-repay-a-173-year-old-debt-to-native-community-hard-hit-by-covid-19) et dans un épisode du podcast très instructif *The Irish Passport* (www.theirishpassport.com/podcast/irish-and-native-american-solidarity). L'étendue des souffrances de l'épreuve de la piste des Larmes est révélée par un fait peu médiatisé. Son nom d'origine, tiré du portrait d'un chef choctaw, était *Trail of tears and death* (« piste des Larmes et de la Mort ») (Faiman-Silva, 1997, p. 19).

109. C'est dans le livre manifeste d'Aldo Leopold *Almanac d'un comté des sables*, publié pour la première fois en 1949 et devenu depuis un ouvrage de référence incontournable pour de nombreux groupes de défense de la nature, que j'ai trouvé ses réflexions sur le conflit entre le bouleau et le pin. Ses arguments contre les politiques publiques de contrôle des prédateurs dans les milieux naturels illustrent une conviction profonde : la gestion des ressources naturelles est meilleure avec une approche centrée sur l'écologie qu'avec une approche centrée sur l'homme. Le cas des loups prédateurs corrobore totalement sa position. Une vidéo de ces preuves est disponible à l'adresse www.youtube.com/watch?v=ysa5OBhXz-Q. Elle est édifiante.

110. L'étude sur l'effet Ikea a été réalisée par Norton, Mochon et Ariely (2012). L'étude sur l'évaluation des collègues et des produits créés en commun a été menée en collaboration avec Jeffrey Pfeffer (Pfeffer et Cialdini, 1998) – l'un des esprits les plus brillants que je connaisse. Les effets de la collaboration sur la volonté de partage des enfants de 3 ans ont été démontrés par Warneken *et al.* (2011). Les résultats positifs des techniques d'apprentissage coopératif sont résumés dans Paluck et Green (2009) et dans Roseth, Johnson et Johnson (2008). Les éducateurs qui cherchent des informations sur la manière de mettre en œuvre une telle approche (« The Jigsaw Classroom », développée par Elliot Aronson et ses associés) peuvent trouver ces informations sur www.jigsaw.org.

L'étude sur l'impact de la demande de conseils aux consommateurs sur leur engagement a été publiée par Liu et Gal (2011), qui ont constaté que rémunérer généreusement les consommateurs pour leurs conseils éliminait tout regain de favoritisme envers la marque. Les chercheurs n'ont pas cherché à en comprendre les raisons, mais ils ont émis l'hypothèse que ce versement inattendu détournait les participants de l'aspect collectif des conseils et les orientait vers l'un de ses aspects individuels – en l'occurrence, leur propre situation économique associée à un échange financier. Pour des exemples de la manière dont diverses marques utilisent les pratiques de cocréation pour améliorer l'engagement des clients, voir www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation, ainsi que deux liens : www.visioncritical.com/cocreation-101 et www.greenbookblog.org/2013/10/01/co-creation-3-0. Si les marques utilisent des techniques telles que la cocréation pour lier l'identité des consommateurs à leur marque, c'est pour une bonne raison. Les consommateurs qui ont un

fort sentiment d'identité partagée avec une marque (comme Apple) ont plus de chances d'ignorer les informations sur les défauts d'un produit de la marque au moment de décider de leurs attitudes et de leur loyauté envers la marque (Lin et Sung, 2014).

111. La question des moyens qu'utilisent les différentes espèces pour déterminer la parenté a fait l'objet d'une multitude d'études scientifiques (entre autres, Holmes, 2004 ; Holmes et Sherman, 1983 ; Mateo, 2003). Bien que moins nombreuses, les recherches sur la façon de procéder des humains sont particulièrement instructives (Gyuris *et al.*, 2020 ; Mateo, 2015). Par exemple, Wells (1987) a montré que le concept de « parent honoraire » – des individus non apparentés qui sont présents dans le foyer et acquièrent de ce fait un titre familial – existait dans toutes les sociétés humaines. Pour en savoir plus sur le sujet, voir l'analyse de la reconnaissance de la parenté chez les humains par Lieberman et ses associés (Lieberman, Tooby et Cosmides, 2007 ; Sznycer *et al.*, 2016), ainsi que son résumé dans Cosmides et Tooby (2013, p. 219-222). La recommandation que je fais aux parents de traiter les visiteurs extérieurs au groupe comme des membres de la famille plutôt que comme des invités est étayée par les études montrant que les enfants captent et écoutent les signaux non verbaux des adultes envers les membres du groupe social (Skinner, Olson et Meltzoff, 2020).

112. Nai *et al.* (2018) ont recueilli les données montrant l'impact positif de la vie dans un quartier mixte sur la bienveillance envers les inconnus et sur l'identification à l'humanité tout entière. Des effets similaires ont été constatés dans des régions et des pays de plus grande mixité ethnique (Bai, Ramos et Fiske, 2020). Les preuves des effets positifs des amitiés intergroupes sur les attitudes, les attentes et les actes intergroupes sur les membres des groupes majoritaires et minoritaires proviennent de diverses sources (Page-Gould *et al.*, 2010 ; Pettigrew, 1997 ; Swart *et al.*, 2011 ; Wright *et al.*, 1997). Par exemple, en Afrique du Sud, les collégiens « de couleur » qui entretenaient des amitiés intergroupes avec des Blancs affichaient plus de confiance et moins d'hostilité envers les Blancs en général (Stewart *et al.*, 2011). La version des trente-six questions permettant de combattre les préjugés a été mise au point par Page-Gould *et al.* (2008). Le rôle significatif de la divulgation de soi dans les effets bénéfiques des amitiés intergroupes est apparu dans les travaux de Davies *et al.* (2011) et Turner *et al.* (2007).

113. L'impact unificateur d'une identité américaine a été constaté par Riek *et al.* (2010) et Levendusky (2018), tandis que celui de l'identité génétique a été confirmé par Kimel *et al.* (2016) ; Flade, Klar et Imhoff (2019) ont découvert qu'un ennemi commun avait un impact comparable ; voir également Shnabel, Halabi et Noor (2013). Les recherches sur la sensibilité des psychopathes aux effets de l'identité partagée ont été menées par Arbuckle et Cunningham (2012). McDonald *et al.* (2017) ont apporté la preuve que la fâcheuse tendance des groupes à déshumaniser les groupes rivaux (Haslem, 2006 ; Haslam et Loughnan, 2014 ; Kteily *et al.*, 2015 ; Markowitz et Slovic, 2020 ; Smith, 2020) pouvait être contrée par l'expérience partagée des émotions humaines fondamentales.

Il est prouvé que se mettre à la place de l'autre peut renforcer le sentiment de ressemblance entre soi et l'autre (Ames *et al.*, 2008 ; Cehajic et Brown, 2010 ; Davis *et al.*, 1996 ; Galinsky et Moskowitz, 2000) ; les preuves apportées par Ames *et al.* (2008) sont particulièrement créatives. Elles ont montré que chez les individus qui se mettaient à la place des autres, on

observait une plus grande activation de la zone du cerveau (cortex préfrontal ventromédial) associée à l'autoréflexion. Les travaux sur l'approbation de politiques favorables aux groupes minoritaires ont été menés par Berndsen et McGarty (2012), Cehajic et Brown (2010), et Broockman et Kalla (2016). Savoir qu'un autre s'est mis à notre place nous incite à ressentir une plus grande solidarité envers lui. Le phénomène a été observé dans six expériences distinctes par Goldstein, Vezich et Shapiro (2014).

114. La citation des vagues, des feuilles et des fleurs est généralement attribuée à Sénèque, mais elle n'est probablement pas de lui. Elle vient plus vraisemblablement de Bahá'u'lláh, le fondateur de la foi bahá'íe.

Il existe de nombreuses preuves du succès inégal et souvent éphémère des liens conçus pour réduire la déshumanisation des groupes rivaux ou pour bâtir une unité avec eux en mettant en évidence les ennemis communs, en trouvant une identité partagée ou en se mettant à leur place (Catapano, Tormala et Rucker, 2019 ; Dovidio, Gaertner et Saguy, 2009 ; Goldenberg, Courtney et Felig, 2020 ; Lai *et al.*, 2016 ; Mousa, 2020 ; Over, 2020 ; Sasaki et Vorauer, 2013 ; Todd et Galinsky, 2014 ; Vorauer, Martens et Sasaki, 2009). Les preuves des effets néfastes de la menace perçue sur les procédures unificatrices sont nombreuses (Gómez *et al.*, 2013 ; Kauff *et al.*, 2013 ; Morrison, Plaut et Ybarra, 2010 ; Pierce *et al.*, 2013 ; Riek, Mania et Gaertner, 2006 ; Sassenrath, Hodges et Pfatt-Heicher, 2016 ; Vorauer et Sasaki, 2011).

115. Pour un examen des preuves de la probabilité d'une plus grande ressemblance génétique entre ceux qui partagent les mêmes familles, les mêmes amitiés et les mêmes lieux, mais aussi les mêmes attitudes politiques et religieuses, voir les recherches présentées dans les notes 92, 95 97, 99 et 100. La recherche initiale sur laquelle Kahneman a fondé l'illusion de concentration a été publiée dans Schkade et Kahneman (1998) ; pour les preuves ultérieures, voir Gilbert (2006), Krizan et Suls (2008), Wilson *et al.* (2000), et Wilson et Gilbert (2008). D'autres données proviennent d'une étude sur les raisons pour lesquelles les articles placés au centre de plusieurs articles de marques différentes sur des étagères de magasin ont tendance à se vendre mieux. Celui qui se trouve au centre attire davantage le regard que ceux qui sont situés à gauche ou à droite. Ce regain d'attention en dit long sur la future décision d'achat (Atalay, Bodur et Rasolofoarison, 2012). Concernant les raisons globales et les conséquences de l'illusion de concentration, il est prouvé que ce qui est important attire notre attention et que la cible de notre attention gagne en importance. Par exemple, en matière d'attitude, les chercheurs ont montré que notre organisation cognitive est telle que les attitudes auxquelles nous accédons le plus facilement (sur lesquelles nous nous concentrons le plus facilement) sont les plus importantes à nos yeux (Bizer et Krosnick, 2001). De même, toute attitude à laquelle nous avons facilement accès est jugée plus importante (Roese et Olson, 1994). Il est même prouvé que l'attention visuelle concentrée sur un article de consommation augmente la valeur estimée de l'article en influençant les zones du cerveau qui régissent la valeur perçue (Lim, O'Doherty et Rangel, 2011 ; Krajbich *et al.*, 2009). Les études montrant que la couverture médiatique, l'image de la page d'accueil et les photos vieillies canalisent l'attention et influent sur l'importance perçue ont été réalisées par Corning et Schuman (2013), Mandel et Johnson (2002), et Hershfield *et al.* (2011).

Toutes les méthodes ne se sont pas révélées efficaces, mais de nombreuses recherches montrent qu'il est possible de s'entraîner à détourner son attention des entités menaçantes vers des entités plus positives, ou du moins plus rassurantes (Hakamata *et al.*, 2010 ; Mogg, Allison et Bradley, 2017 ; Lazarov *et al.*, 2017 ; Price *et al.*, 2016). En plus de nous entraîner à détourner notre attention des aspects parfois menaçants des autres groupes, nous pouvons utiliser la concentration pour combattre l'anxiété qu'ils provoquent en nous. L'idée est de se détourner de l'anxiété elle-même et de se concentrer sur nos points forts. Face à ce genre de menaces, le mieux est de s'engager dans des « affirmations de soi » qui attirent l'attention sur un aspect de nous-mêmes que nous apprécions, comme une relation solide avec un membre de la famille, un ami ou un réseau d'amis, ou un trait de caractère que nous apprécions, comme notre créativité ou notre sens de l'humour. Le but est de détourner notre attention des menaces et des réponses défensives qui les accompagnent (préjugés, combativité, autopromotion) vers nos atouts et les réponses confiantes qui en découlent (ouverture, sérénité, maîtrise de soi). De nombreuses études montrent que les autoaffirmations, si elles arrivent au bon moment, peuvent inverser l'impact négatif de la menace du groupe extérieur (Cehajic-Clancy *et al.*, 2011 ; Cohen et Sherman, 2014 ; Shnabel *et al.*, 2013 ; Sherman, Brookfield et Ortosky, 2017 ; Stone *et al.*, 2011).

116. Les études sur la malhonnêteté accrue des employés des entreprises dont le code de conduite met l'accent sur la convivialité ont été publiées par Kouchaki, Gino et Feldman (2019). La tendance à excuser une telle conduite chez les membres d'un groupe d'appartenance n'est pas l'apanage des êtres humains. Une autre étude montre que le vol de nourriture par de jeunes chimpanzés est beaucoup plus toléré par les adultes si le jeune voleur est de leur famille (Fröhlich *et al.*, 2020).

La politique de tolérance zéro à l'égard des comportements contraires à l'éthique s'explique par les retombées économiques toxiques d'un tel comportement au sein d'une organisation. Mes collègues et moi-même avons baptisé ces retombées les « trois tumeurs de la malhonnêteté organisationnelle ». Nous pensons qu'une organisation qui autorise régulièrement l'utilisation de pratiques mensongères par son personnel (à l'encontre des collègues, mais aussi des clients, des actionnaires, des fournisseurs, des distributeurs, etc.) le paiera de trois lourds tributs : baisse des performances des employés, forte rotation du personnel et fréquence accrue des fraudes et des délits perpétrés par les employés. Ces conséquences fonctionnent comme des tumeurs malignes. Elles se développent, se propagent et rongent progressivement la santé et la vigueur de l'organisation. Un ensemble d'études et d'analyses sont venues corroborer nos affirmations (Cialdini, 2016, chap. 13 ; Cialdini *et al.*, 2019 ; Cialdini, Petrova et Goldstein, 2004).

Une politique de tolérance zéro qui prévoit le licenciement en cas d'entorse à l'éthique dans les organisations, en particulier les organisations soucieuses d'instaurer une convivialité, peut sembler impitoyable, et je ne me souviens pas avoir jamais préconisé une telle intransigeance dans les rapports humains. Nos résultats montrent toutefois qu'elle est justifiée. Bien sûr, j'entends et je suis même généralement favorable aux contre-arguments qui préconisent l'indulgence, qui disent que l'erreur est humaine et qu'il faut donner une seconde chance. Ils nous rappellent les vers de Shakespeare dans *Le Marchand de Venise* sur le conflit entre justice et clémence : « La clémence ne se commande pas./Elle tombe comme la douce pluie

du ciel/Sur ce bas monde. » Mais dans le cas précis des entorses à l'éthique professionnelle, j'ai (contrairement au poète) trouvé un nombre considérable de recherches faisant état des conséquences désastreuses et contagieuses qu'il serait insensé de sous-estimer.

117. Les preuves des conséquences de la surcharge cognitive sur le processus de perception et de décision sont à lire dans Albarracin et Wyer (2001) ; Bawden et Robinson (2009) ; Carr (2010) ; Chajut et Algom (2003) ; Conway et Cowan (2001) ; Dhami (2003) ; Easterbrook (1959) ; Hills (2019) ; Hills, Adelman et Noguchi (2017) ; Sengupta et Johar (2001) ; et Tversky et Kahneman (1974).